

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza odměňování obchodních zástupců v business společnosti

Analysis of Sales Representatives' Remuneration in Business Company

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Monika Stránská
Ing. Miluše Hluchníková, CSc.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Monika Stránská**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Analýza odměňování obchodních zástupců v business společnosti**
Analysis of Sales Representatives' Remuneration in Business Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika business společnosti
 3. Teoretická východiska řízení prodeje
 4. Metodika sběru dat
 5. Analýza odměňování obchodních zástupců
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

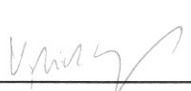
JOBBER, D.; LANCASTER G. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 432 s. ISBN 80-7226-533-4.
LYKOVÁ J. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 199 s. ISBN 80-247-0205-3.
PRAŽSKÁ, L.; JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Miluše Hluchníková, CSc.**

Datum zadání: 26.11.2010
Datum odevzdání: 29.04.2011




doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 3, 4, 5, 6 jsem převzala z dostupných zdrojů a samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Bc. Monika Stránská

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Miluši Hluchníkové, CSc. za odborné vedení a přínosné rady, které mi v souvislosti se zpracováním diplomové práce poskytla.

OBSAH

1 ÚVOD	1
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PRINT SYSTÉM S. R. O.....	2
2.1 MIKROPROSTŘEDÍ	2
2.1.1 Představení společnosti.....	2
2.1.2 Organizační struktura společnosti	3
2.2 MAKROPROSTŘEDÍ	4
Demografické prostředí.....	4
Ekonomické prostředí.....	5
Politicko-právní prostředí	6
Technologické prostředí	7
2.3 MEZOPROSTŘEDÍ.....	7
Vymezení trhu.....	7
Dodavatelé	8
Zprostředkovatelé.....	8
Zákazníci	8
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ PRODEJE.....	12
3.1 CHARAKTERISTIKA PRODEJE	12
3.1.1 Vývoj prodeje	12
3.1.2 Modely prodeje	13
3.1.3 Obchodní zástupce	14
3.2 ŘÍZENÍ PRODEJE.....	15
Manažer prodeje.....	16
3.3 ŘÍZENÍ PRODEJNÍCH SIL	17
3.3.1 Struktura prodejního týmu	17
3.3.2 Odměny	18
3.3.3 Nábor a výběr obchodníků	23
3.3.4 Školení, kontrola a hodnocení prodejců.....	24
3.4 SPECIFIKA PRODEJE PRŮMYSLVÝCH VÝROBKŮ.....	27
4 METODIKA SBĚRU DAT	28
4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	28
4.2 REALIZAČNÍ FÁZE.....	30
5 ANALÝZA PRINCIPU ODMĚŇOVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ VE SPOLEČNOSTI PRINT SYSTÉM S. R. O.	31
5.1 POPIS PRÁCE OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE SPOLEČNOSTI PRINT SYSTÉM S. R. O.....	32
5.2 MATERIÁLNÍ VYBAVENÍ PRODEJCŮ	33
5.3 STÁVAJÍCÍ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ	33
5.4 SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ SPOLEČNOSTI PRINT SYSTÉM S. R. O.	35

5.5 VYHODNOCENÍ STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU	39
5.5.1 <i>Spravedlnost současného systému hodnocení a odměňování</i>	39
5.5.2 <i>Motivační efekt stávajícího systému odměňování</i>	39
5.5.3 <i>Výhrady k systému odměňování</i>	40
5.5.4 <i>Návrhy změn v odměňování</i>	41
5.5.5 <i>Rozdílnost nového systému odměňování oproti tomu současnému</i>	41
5.5.6 <i>Jiné než finanční formy motivace</i>	42
6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	43
6.1 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	43
6.1.1 <i>Praktický výpočet odměňování obchodních zástupců dle nového systému za 3. čtvrtletí roku 2011</i>	47
6.2 HODNOCENÍ A KONTROLA	48
7 ZÁVĚR	52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
SEZNAM ZKRATEK	
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Obchod nás provází každodenním životem již od doby kamenné, kdy si lidé nejprve začali mezi sebou směňovat zboží za zboží. Později se prostředkem směny staly kovy, které byly následně využity pro ražbu mincí a z nich se postupně vyvinuly peníze v dnešním slova smyslu. Významným mezníkem obchodu bylo použití kovových peněz, neboť tímto došlo k jeho rozdělení na dvě samostatné činnosti, na prodej a koupi.

S rozvojem obchodu se postupně začala vyvíjet také osoba prodejce, která je v dnešní době pro obchodní firmu velice důležitá. Vždyť obchodní zástupce je tím, kdo společnosti zajistí svým prodejem tržby. V podstatě představuje nejproduktivnější a zároveň nejdražší článek firmy, a právě z tohoto důvodu je na prodejce vyvíjen tlak. Je však nezbytné, aby firma zajistila svým obchodním silám příznivé podmínky pro výkon této profese a měla rovněž nastaven spravedlivý a dostatečně motivující systém hodnocení. Jedině tak budou prodejci schopni dosáhnout požadovaných výsledků.

Já sama pracuji na obchodním oddělení jedné nejmenované firmy, proto jsem příliš neváhala při výběru tématu této závěrečné diplomové práce, v níž se věnuji právě problematice odměňování obchodních zástupců.

Práce je rozdělená na dvě části. V teoretické se snažím přiblížit východiska potřebná pro řízení prodeje, zatím co prakticky zaměřená pasáž se věnuje charakteristice vnitřního i vnějšího prostředí popisované společnosti a zejména analýze používaného systému odměňování prodejních sil.

Za cíl této diplomové práce jsem si stanovila zjistit, jakým způsobem jsou obchodníci ve společnosti odměňováni. Zajímalo mě také, zda je současný systém považován za spravedlivý, dostatečně motivující k lepším výkonům a zda je potřeba jej změnit. Ze získaných údajů jsem formulovala návrhy a doporučení určené managementu společnosti. Mnou navrhované změny by měly vést k zefektivnění hodnocení obchodníků, k jejich motivování a zaměření se na prodej. Doporučení by měla být přínosem nejen pro společnost, ale také pro samotné obchodníky.

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PRINT SYSTÉM S. R. O.

2.1 Mikroprostředí

2.1.1 Představení společnosti

Společnost Print Systém s. r. o. je výhradním distributorem zahraničního výrobce tiskáren pro průmyslové označování výrobků. Byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1999 a sídlí v Ostravě. Předmětem podnikání společnosti, dle obchodního rejstříku, je koupě zboží za účelem dalšího prodeje a jeho prodej, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů a také prodej chemických látek a přípravků. Úvodem bych chtěla zdůraznit, že pro účely této diplomové práce používám fiktivní název společnosti.

Print Systém s. r. o. působí na business trhu. Svá zařízení prodává odběratelům, kteří je integrují do výrobních linek a poté je dodávají svým zákazníkům. Společnost rovněž nabízí tiskárny přímo koncovým zákazníkům, které představují výrobní firmy působící na českém trhu. Portfolio společnosti zahrnuje inkoustové, termotransferové a laserové tiskárny, ale také systémy pro aplikaci etiket. Zařízení najdou uplatnění v širokém spektru průmyslových oborů od potravinářství, kdy se například používají pro označování vajec, nápojových obalů přes popisování farmaceutických výrobků až po značení součástek v automobilovém či elektrotechnickém průmyslu. Ukázky tisku jednotlivých technologií jsou zobrazeny v příloze č. 1. Mezi zákazníky společnosti Print Systém s. r. o. patří Adriana, Hamé, Federal Mogul, Jemča, Kimberly Clark, Plzeňský prazdroj, Staropramen, Tyco Electronics Czech a další firmy podnikající v ČR.

Společnosti Print Systém s. r. o. patří v současné době vedoucí pozice na trhu zařízení pro průmyslové označování výrobků. V roce 2009 získala několik ocenění nejlepšího distributora pro Evropu. Mezi hlavní cíle společnosti patří poskytování produktů nejvyšší kvality, ochrana a ohleduplnost k životnímu prostředí a také zajištění bezpečnosti zaměstnanců a všech zúčastněných osob.

Dle definice Evropské unie můžeme společnost zařadit do kategorie malých podniků, jelikož nemá více než 50 zaměstnanců a její obrat nepřevyšuje 10 mil. EUR. Společnost zaměstnává 22 zaměstnanců.

2.1.2 Organizační struktura společnosti

Společnost Print Systém s. r. o. je jako každá firma tvořena lidskými i technickými prvky. Tyto prvky jsou uspořádány do organizační struktury a prostřednictvím dělby práce a specializace umožňují efektivněji naplňovat poslání a cíle společnosti.

Struktura Print Systém s. r. o. je jednoduchá. Majitel společnosti je zároveň manažerem, který má v kompetenci její řízení. Existují zde čtyři oddělení.

Obchodní oddělení zastupují obchodníci a dvě administrativní pracovnice, které především zajišťují podporu prodejního týmu. Náplň práce obchodního zástupce zahrnuje vyhledávání potenciálních zákazníků, návrh řešení zákazníkovi na míru, činnosti spojené s realizací prodeje, s instalací zařízení a samozřejmě péči o zákazníky a budování dlouhodobých vztahů s nimi. V roce 2010 bylo prodáno 130 tiskáren. Pro společnost to znamenalo navýšení prodeje o 49 % oproti roku předchozímu. Situace má přímou souvislost s odezníváním finanční krize. Firmy opět začaly realizovat investiční projekty.

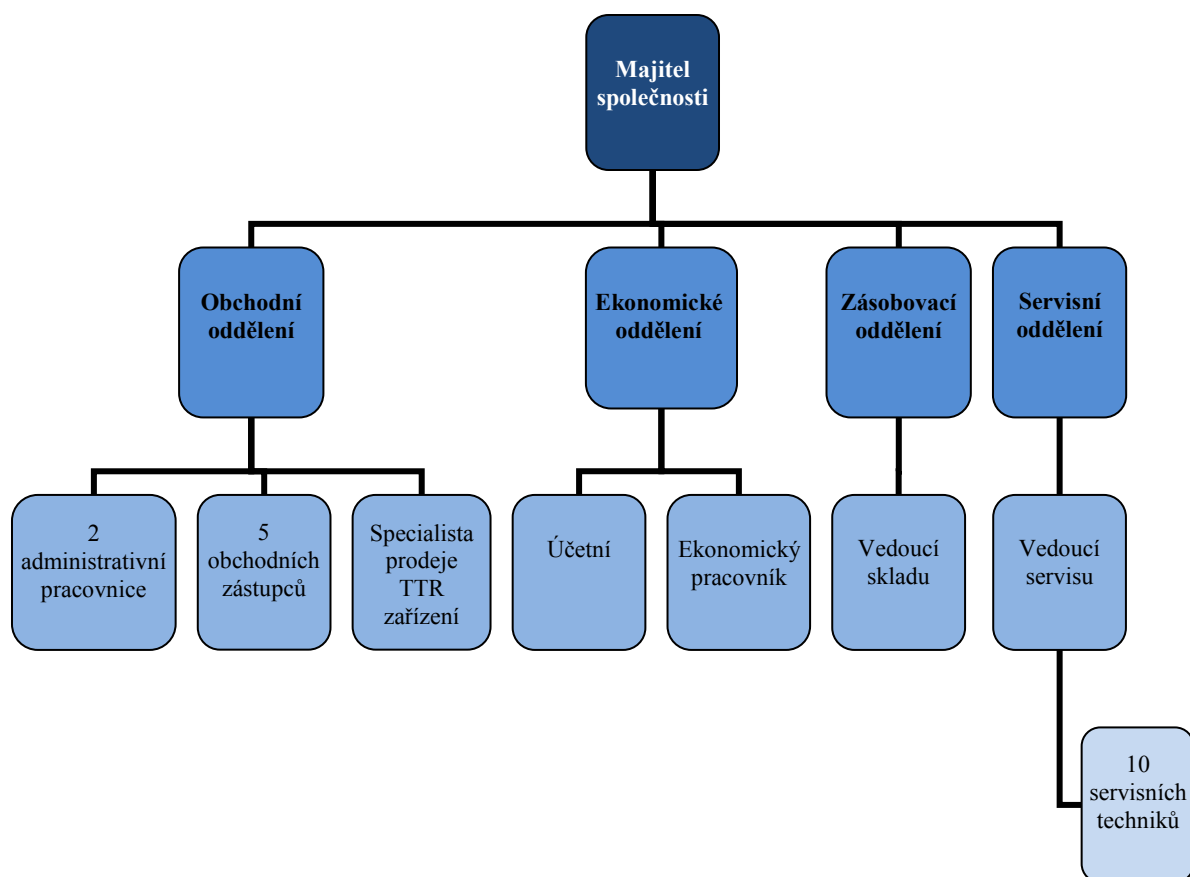
Činnost **ekonomického oddělení** zajišťuje veškerou ekonomickou a finanční agendu firmy, zpracovává ekonomické informace nezbytné pro rozhodovací činnost majitele firmy a zabezpečuje hospodaření s finančními prostředky.

Zásobovací oddělení má pouze jednoho zaměstnance, vedoucího skladu, v jehož kompetenci je řízení zásob spotřebního materiálu a náhradních dílů. Společnost využívá metody FIFO.

Servisní oddělení vykonává specifické činnosti, kterými jsou předvádění zařízení potenciálním zákazníkům, instalace nově prodaného zařízení, školení obsluhy, dále také poradenskou činnost, poinstalační péči o zákazníka včetně držení záruky, pravidelné preventivní prohlídky tiskáren, školení pro pokročilé uživatele i pozáruční servisní činnost. Aktivita tohoto oddělení jsou zajišťovány týmem servisních techniků, kteří působí v jednotlivých částech republiky. Díky tomu je servisní tým schopen pokrýt svými službami celé území ČR.

Přehled jednotlivých pozic je uveden v obrázku č. 2.1, který znázorňuje organizační schéma společnosti Print Systém s. r. o.

Obrázek 2.1 Organizační schéma společnosti



Další podpůrné činnosti jsou zajišťovány především externími firmami. Najímání nových zaměstnanců zajišťuje personální agentura Platan consulting, s. r. o. Samotné personální činnosti však spadají do kompetencí majitele společnosti. Externí firmy pak zajišťují mzdové účetnictví a správu vozového parku. Rovněž marketing zajišťuje reklamní a komunikační agentura.

2.2 Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje vnější vlivy působící na společnost. Externí faktory se nedají ovlivnit, proto je důležité, aby se jim společnost přizpůsobovala. Některé faktory mohou pro společnost Print Systém s. r. o. znamenat příležitost, kterou je potřeba vhodně využít, jiné naopak hrozbu, které je nutné předcházet popřípadě jí čelit.

Demografické prostředí

Poptávka po produktech společnosti Print Systém s. r. o. bude ovlivňována odvozenou poptávkou spotřebitelů po výrobcích koncových zákazníků společnosti. Zvýší-li spotřebitelé svou poptávku po výrobcích, dojde k nárůstu produkce výrobních společností, které budou

dosahovat většího zisku a budou tak moci více investovat a inovovat svá výrobní zařízení. Velikost spotřebitelské poptávky bude ovlivňována především počtem obyvatel, ale i cizinců žijících na území České republiky.

V roce 2010 měla Česká republika k datu 30. září 10 526 685 obyvatel. Během prvních tří čtvrtletí roku 2010 vzrostl počet obyvatel o 19,9 tisíc osob. Pokud se zaměříme na zahraniční migraci, zjistíme, že za devět měsíců roku 2010 se do České republiky přistěhovalo přes 9 tisíc zahraničních osob. Naopak přes 13 tisíc obyvatel se z ČR odstěhovalo.

Ekonomické prostředí

Společnost Print Systém s. r. o. má zahraničního dodavatele, se kterým obchoduje v eurech. Lze konstatovat, že z ekonomických faktorů ji bude ovlivňovat především měnový kurz, míra inflace, výše DPH a dostupnost úvěrů zejména pro zákazníky Print Systém s. r. o.

Pokud dojde ke znehodnocení české koruny vůči euru, tzn., pokud se musí vynaložit více českých korun za 1 euro, zdražuje import. Pro Print Systém s. r. o. bude výhodnější, pokud česká měna posílí, tím se dovoz zboží do ČR stane levnější. Z následujícího grafu (viz obrázek 2.2) lze vyčíst, že pro Print Systém s. r. o. byla situace nejpříznivější od září do listopadu roku 2010, kdy měna posilovala.

Obrázek 2.2 Vývoj kurzu CZK/EUR v období 1. 3. 2010 až 22. 2. 2011



Zdroj: [33]

Růst míry inflace se na business trhu projeví zvyšováním cen energie, pohonných hmot, nájmu apod. Veškeré navýšení nákladů se odrazí v cenách finálních produktů. V září 2010 dosáhla míra inflace hodnoty 1,1 %. Vzrostla o 0,2 % oproti měsíci srpnu. Tento vývoj je pro společnost Print Systém s. r. o. nepříznivý. Oproti předchozímu roku 2009 vzrostly rovněž ceny pohonných hmot o 11,8 %.

Pokud zhodnotíme celkový ekonomický vývoj České republiky, zjistíme, že v prvních třech čtvrtletích roku 2010 došlo vzhledem k oživené domácí poptávce k meziročnímu růstu hrubého domácího produktu o 2,8 %. Na zvýšení jeho hodnoty měl především zásluhu zpracovatelský průmysl, který vzrostl o 10,7 % zejména díky automobilovému průmyslu, strojírenství a výrobě optických a elektrických přístrojů a zařízení, dále se 7% růstem podílel také sektor tržních služeb a s více než 5 % přispělo odvětví obchodu. Vyšší procento hrubého domácího produktu posunulo ČR do první třetiny nejrychleji rostoucích zemí Evropské unie.

Rovněž tržby z průmyslové činnosti vzrostly ve třetím čtvrtletí 2010 o 12,4 % v porovnání s rokem předcházejícím. Také vývoz se meziročně zvýšil o 16,2 %, dovoz o 18,7 %. Tržby z přímého vývozu průmyslových podniků oproti roku 2009 narostly o 19,6 %. Na druhou stranu pokles produkce zaznamenalo odvětví výroby nápojů o 7,5 %, dále o necelé 3 % výroba potravinářských výrobků a o necelých 7 % také sektor výroby nábytku.

Politicko-právní prostředí

Společnost Print Systém s. r. o. musí respektovat zákony, nařízení a vyhlášky České republiky. Jelikož je ČR členem Evropské unie musí společnost podřizovat svou činnost také směrnicím a nařízením vydaných EU, týkajících se především ekologické oblasti a práv obchodních společností.

Print Systém s. r. o. by měla sledovat politickou situaci. Měla by se zajímat o její vývoj i změny v legislativě nejen v ČR, ale také v zahraničí, kde sídlí její výhradní dodavatel.

Společnost dodává svým zákazníkům spotřební materiál, který obsahuje chemikálie v různém složení, musí se tedy řídit Nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1907/2006, o registraci, hodnocení, povolování a omezování chemických látek, o zřízení Evropské agentury pro chemické látky.

Přírodní prostředí

Současným trendem, který panuje ve společnosti, je ochrana životního prostředí. Společnost Print Systém s. r. o. patří mezi firmy, které se snaží zodpovědně přistupovat k této problematice a zanechat tak minimální dopady na prostředí. Společnost myslí i na své zákazníky, kterým nabízí unikátní technologii využívající k potisku horký inkoust, který neobsahuje žádná ředidla a je tedy šetrný k životnímu prostředí. Zdokonalováním technologií se také může ovlivnit spotřeba elektrické energie nezbytné pro provoz zařízení.

Společnost Print Systém s. r. o. se řídí platnou chemickou legislativou REACH, která má za cíl do roku 2020 používat jen chemické látky se známými vlastnostmi a využívat je způsobem, který nebude poškozovat životní prostředí a zdraví člověka.

Technologické prostředí

Díky neustálému vývoji nových technologií se mohou zdokonalovat produkty nabízené společností Print Systém s. r. o. Společnost může díky těmto technologickým inovacím získat konkurenční výhodu oproti jiným firmám působícím ve stejném oboru. Prostřednictvím nových informačních systémů a technologií může rovněž urychlit každodenní procesy společnosti. V současné době začíná společnost používat zařízení BlackBerry. Tyto přístroje jsou provázány s firemním poštovním serverem a umožňují tak obchodním zástupcům a servisním technikům efektivněji komunikovat v rámci firmy.

Print Systém s. r. o. využívá také inovací na svých webových stránkách. Návštěvníci stránek zde mohou zhlédnout videa s různými aplikacemi jednotlivých zařízení. Prostřednictvím flash aplikací si také mohou detailně prohlédnout některá zařízení a poznat tak princip jakým fungují.

2.3 Mezoprostředí

Tato část prostředí zahrnuje nejbližší okolí, které je do určité míry společností ovlivnitelné. Mezi jednotlivé subjekty mezoprostředí patří dodavatelé, marketingové agentury, finanční instituce, logistické firmy, dále také zákazníci, konkurence a veřejnost.

Vymezení trhu

Jedná se o trh zařízení pro průmyslové označování výrobků. Společnost působí na území České republiky. Velikost trhu je tedy dána počtem výrobních firem a počtem výrobců linek, působících v ČR.

Dodavatelé

Dodavatelem společnosti Print Systém s. r. o. je zahraniční společnost, která firmě dodává nejen jednotlivé typy zařízení pro průmyslové označování výrobků, ale také spotřební materiál a náhradní díly nezbytné pro provoz těchto strojů. Print Systém s. r. o. také spolupracuje s výrobcí dopravníkových systémů a manipulační techniky, kteří pomáhají při realizaci přání zákazníků na míru.

Dodavateli společnosti Print Systém s. r. o. jsou i firmy, které zajišťují IT služby, propagační materiály, papírnické zboží, energii na vytápění a osvětlení sídla společnosti.

Zprostředkovatelé

Tento článek mezoprostředí zahrnuje subjekty, kteří pomáhají společnosti produkty propagovat a distribuovat je koncovým zákazníkům. Mezi zprostředkovatele lze zařadit marketingové a reklamní agentury, logistické firmy a dopravce, ale také banky, úvěrové společnosti, pojišťovny a další finanční instituce. Zprostředkovatele lze rozdělit do tří oblastí:

- **marketingoví zprostředkovatelé** – společnost Print Systém s. r. o. spolupracuje s brněnskou komunikační a reklamní agenturou, která má na starosti komunikační mix společnosti, PR, vydávání Newsletteru, který je prezentován na webových stránkách společnosti dále také návrhy pozvánek na veletrhy a výstavy atd.,
- **finanční zprostředkovatelé** - společnost využívá služeb Komerční banky a pojišťovny Allianz,
- **logističtí zprostředkovatelé** – Print Systém s. r. o. využívá logistických firem pro dodávání spotřebního materiálu k zákazníkům, dále také služeb České pošty, s. p. a Českých drah, a. s. Telekomunikační služby zajišťuje společnost Telefónica O2 Czech Republic, a. s. a T-mobile Czech Republic a. s.

Zákazníci

Zákazníky společnosti Print Systém s. r. o. můžeme z pohledu business trhu označit jako komerční. Společnost prodává své produkty dvěma skupinám zákazníků.

1. **Uživatelé** – jedná se o firmy z rozmanitých průmyslových oborů, které nakupují zařízení společnosti Print Systém s. r. o. a využívají je pro označování produktů určených jak pro business trh tak pro konečné spotřebitele. Nejvíce zastoupeným oborem je potravinářství, v němž působí 25 % zákazníků Print Systém s. r. o. Nápojový průmysl je sledován zvlášť

a zahrnuje cca 10 % firem. Třetím největším odvětvím je elektronický průmysl s 11% podílem. Významně je zastoupen také automobilový průmysl a obor plastových výrobků, kolem 7 %. Maximálně 5 % dosahuje počet zákazníků v ostatních odvětvích.

Z konkrétních můžeme jmenovat společnosti, jako je Adriana, Hamé, Federal Mogul, Gumotex, Jemča, Kimberly Clark, Madeta, Mlékárna Klatovy, Plzeňský prazdroj, Siemens, Staropramen, Tyco Electronics Czech a mnohé další.

2. **OEM** – tito partneři nakupují od Print Systém s. r. o. zařízení, která integrují do linek určených pro výrobní společnosti. Print Systém s. r. o. spolupracuje např. s Albertina Trading, Htech, Mašek Packaging Machinery a s dalšími.

Společnost Print Systém s. r. o. dělí také zákazníky do tří skupin dle analýzy ABC.

První **skupina A** zahrnuje klíčové zákazníky firmy, mezi které můžeme zařadit např. společnost Barum Continental, Bochemie, Danone, Kimberly Clark, Kraft Foods, Mondi Štětí, Siemens Elektromotory a mnohé další. Na 80 % tržeb společnosti se v roce 2010 podílelo necelých 25 % těchto zákazníků. Kumulované tržby zákazníků skupiny A činí přes 57 miliónů Kč. Do tržeb nejsou zahrnuty investice na nákup tiskáren.

Skupina B zahrnuje méně důležité odběratele. Do této kategorie spadají firmy Bramko, Dynaflex CZ, Ivax, TRW Automotive, Tyco Electronics, Vitana a další. 55 % těchto zákazníků vytvořilo 15 % tržeb Print Systém s. r. o. o objemu přes 10 miliónů Kč.

Poslední **skupinu C** tvoří 20 % malých odběratelů, jako jsou např. Aveflor, Jospo, Karlovarská Korunní, Mlýn Kojetín, Mokate, Schwan Cosmetics CR, Znovín Znojmo a další. Tito zákazníci přinesli společnosti tržby ve výši přes 3 milióny Kč, přičemž se na tomto objemu podíleli 5 %.

Konkurence

Podle Porterovy analýzy konkurenčních sil můžeme konkurenci rozdělit do pěti kategorií:

- **konkurenti v odvětví** – nabízející stejný typ technologií jako společnost Print Systém s. r. o., např. Bohemia znak, Liftec CZ, REKO PRINT, s. r. o., UNICODE M&d s. r. o. a Bottling Printing s. r. o.,

- **potenciální noví konkurenti** – společnosti, které nově vstoupí na český trh s technologiemi pro průmyslové označování výrobků,
- **konkurenční substituty** – řadíme zde firmy nabízející jiné typy technologií pro průmyslové značení výrobků, než které nabízí společnost Print Systém s. r. o. Mezi tyto firmy lze zařadit společnost Marksys, která nabízí mikrouderové a rycí systémy, značení pomocí raznic a razidel, diodové a vláknové laserové systémy. Firma Cemark má ve svém portfoliu zařízení určená k horké ražbě, která se používá na materiály z kůže, dřeva, plastů apod., dále také mikrobodová pera, stroje pro značení vyjiskřováním atd. Podobné technologie prodává i firma Lintech, AJP-tech a Pramark,
- **vyjednávací schopnost zákazníků** – vzhledem k narůstajícímu počtu poboček nadnárodních firem s centrálou v zahraničí, která rozhoduje o nákupu technologií, hrozí riziko preference zahraničních dodavatelů s následným dovozem do ČR,
- **vyjednávací schopnost dodavatelů** – společnost je závislá na zahraničním dodavateli, který určuje ceny a množství dováženého spotřebního materiálu a zařízení. Jelikož má Print System s. r. o. jen jednoho dodavatele plyne z této skutečnosti riziko zpoždění dodacích lhůt či dodání menšího objemu zboží, než který byl objednáno.

Veřejnost

Kozel (2006) dělí veřejnost na šest skupin:

- **finanční veřejnost** – Print Systém s. r. o. funguje jako společnost s ručením omezeným již od roku 1999. Díky dlouhodobé tradici se tak stává důvěryhodná pro banky, pojišťovny, leasingové společnosti a další finanční instituce,
- **sdělovací prostředky** – Print Systém s. r. o. se pomocí médií snaží vytvářet pozitivní obraz o společnosti, který bude příznivě formovat také veřejné mínění. Médii rovněž využívá k propagaci společnosti a poskytovaných produktů. Články o společnosti se objevují v odborných časopisech jako je např. Packaging, Svět tisku, dále v Hospodářských novinách a také na webových portálech např. Brněnských veletrhů a výstav,
- **vládní veřejnost** – působení společnosti v nemalé míře ovlivňují postoje vlády, parlamentu a orgánů státní správy,

- **občanská sdružení a organizace** – společnost Print Systém s. r. o. může naplňovat celospolečenské zájmy nejen tím, že bude šetrná k životnímu prostředí, ale také sponzoringem různých občanských sdružení a organizací,
- **všeobecná veřejnost** – Print Systém s. r. o. buduje image společnosti a snaží se tak působit na širokou veřejnost,
- **vnitřní veřejnost** – do této kategorie řadíme jak bývalé tak stávající zaměstnance společnosti. Print Systém s. r. o. se snaží budovat pozitivní vztah u svých zaměstnanců, jelikož i oni svými postoji působí na občanskou veřejnost. [10]

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ PRODEJE

3.1 Charakteristika prodeje

V literatuře se setkáváme s různými definicemi pojmu prodej. Uznávaný kanadský spisovatel Brian Tracy (2008) charakterizuje prodej takto: „*Prodej je postup přesvědčování lidí, že zrovna váš výrobek nebo služba má mnohem vyšší hodnotu, než je cena, kterou za něj žádáte*“. [15, s. 92]

Úkolem prodejce je přesvědčit zákazníka, že jím nabízený produkt je na trhu nejlepší, a že za vynaložené peníze lepší nezíská. Obchodník se rovněž snaží od zákazníka získat závazek o nákupu daného výrobku.

Podle Vebra (2008): „*Prodej zahrnuje ty činnosti, které mají úzký vztah k trhu, tj. analýzu trhu, plánování obratu prodeje, distribuci produktu i opatření podporující prodej, jako je reklama, účast na veletrzích a práce s prospekty*.“ [16, s. 103]

3.1.1 Vývoj prodeje

Rozvoj prodeje zboží a služeb úzce souvisí s počátky směnného obchodu. K výrazným změnám došlo v průběhu 20. století, kdy se celkově změnilo pojetí prodeje i nákupu. V šedesátých letech převládala po celém světě masová výroba. Spotřebitelé v zemích bývalého východního bloku byli ovlivněni nedostatečnou nabídkou, stíráním rozdílů ve výši mezd a nuceným sjednocováním životního stylu. Tyto všechny faktory se podílely na uniformitě spotřebitelského chování. Zákazníci poptávali stejné druhy nábytku i dalšího vybavení domácností, stejné automobily apod.

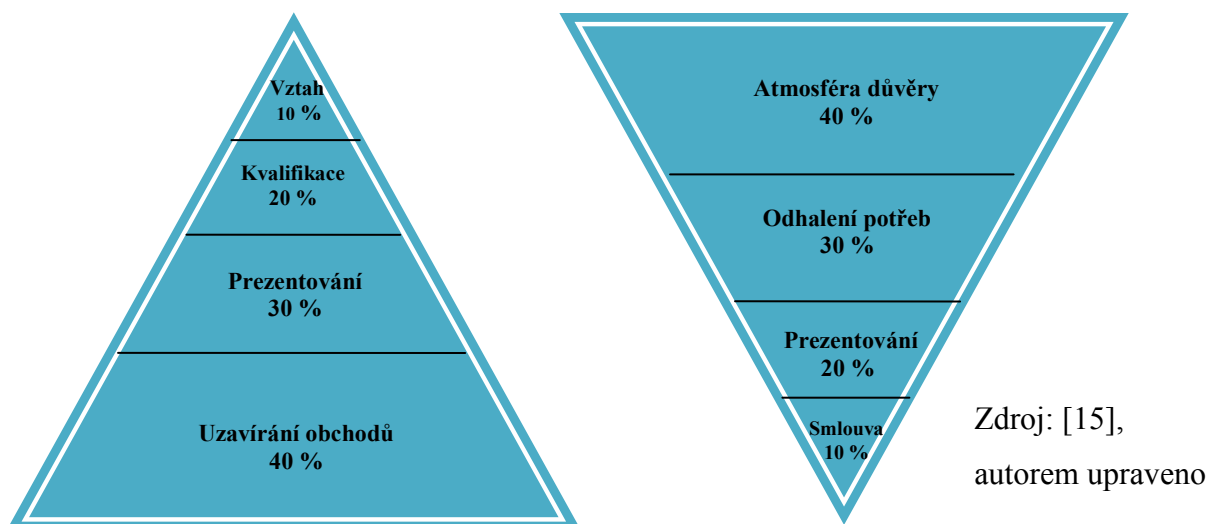
V pozdějších letech se začalo chování spotřebitelů, následkem ropných krizí, měnit. Z důvodu ztráty zaměstnání popř. obav z nezaměstnanosti začali lidé šetřit a oddalovat své nákupy. Firmy byly proto nuceny nabízet svým zákazníkům levnější výrobky. Tento vývoj změny v nákupním chování ovlivnila také část populace, která již nechtěla nakupovat zboží masové výroby. Celý proces vyústil v nabídku nespočetných variant výrobků a služeb a ve využívání propagačních médií k ovlivňování nákupního rozhodování zákazníků. Prodej se tak stal odbornou činností, která využívá přístupy z oboru psychologie. [11]

3.1.2 Modely prodeje

Tracy (2008) rozlišuje dva modely prodeje, které jsou znázorněny v obrázku č. 3.1. Starý model vzniknul v období před druhou světovou válkou a soustředil se zejména na uzavírání obchodů. Prodejce věnoval vztahu se zákazníkem jen 10 % z celkového uzavření obchodu. Druhou fází, která zabírala 20 % prodejního postupu, byla kvalifikace. Obchodník měl pomocí různých metod zjistit, zda je zákazník ochoten utratit své peníze. Měl tak předejít zákazníkům, kteří na konci prezentace sdělili, že si produkt nemohou dovolit, popř. že si koupí musí rozmyslet. Další etapou bylo představení výrobku, jeho podstatných rysů a užitku, zákazníkovi. Prodejce často využíval manipulačních technik s cílem přimět zákazníka produkt koupit. Poslední a nejpodstatnější fází bylo uzavření obchodu. Obchodní zástupce ovládal techniky, které umožnily odvrátit obavy zákazníka z koupě. Důraz na uzavírání obchodů bylo možné uplatňovat pouze u jednoduchých výrobků, které prodejce nabízel jednotlivým kupujícím, s nimiž se v budoucnu již neměl setkat. [15]

V 70. letech došlo k výrazným změnám v prodejním postupu. Vznikl nový model prodeje, který i v dnešní době následují ti nejlepší prodejci. Nejdůležitější částí je složka budování důvěry. Druhá fáze se zaměřuje na poznání potřeb a přání zákazníka. Obchodník by v této etapě měl také zjistit postoj zákazníka k nabízenému výrobku nebo službě. Prostřednictvím kladení otázek a naslouchání by prodejce měl zákazníkovi pomoci vyřešit problém či naplnit cíl, ke kterému směřuje. U nového modelu prodeje je tedy celých 70 % věnováno budování vztahu se zákazníky. Další část procesu představuje prezentování nabídky, která bude naplňovat potřeby zákazníka. V poslední, čtvrté fázi se obchodní zástupce snaží získat zákaznickovo ujištění o koupi a podepsání smlouvy. [1]

Obrázek 3.1 Starý a nový model prodeje



3.1.3 Obchodní zástupce

Autor Vieira (2008) ve své knize přirovnává obchodního zástupce k velvyslanci firmy, který buduje o své společnosti image stejně tak, jako velvyslanec o své zemi. Prodejce představuje spojovací článek mezi firmou a zákazníkem, se kterým komunikuje. Zákazníkovi poskytuje informace, sděluje mu výhody nákupu, cenu, platební podmínky, dostupnost daného produktu apod. Zároveň své firmě předává zpětnou vazbu a umožňuje tak, aby přizpůsobila danému zákazníkovi cenu, obchodní a platební podmínky, ale také reklamu i distribuci. Obchodník, stejně jako velvyslanec své země, řeší v rámci omezené pravomoci malé potíže. Tím pomáhá předcházet jejich rozvoji ve velké problémy. Shrnutím můžeme říci, že obchodní zástupce provádí PR společnosti. [17]

Osobní předpoklady obchodního zástupce

Úspěšný obchodní zástupce musí mít, podle Filipové (2011), tyto osobnostní rysy:

- **aktivita, činorodost, iniciativa** – prodejce musí umět zákazníky oslovit a upoutat jejich pozornost,
- **kreativita** – je vhodné využívat nové nápady pro prezentaci své nabídky a předvádění produktů,
- **extroverze** – je výhodou pro práci obchodníka,
- **přátelskost** - obchodní zástupce by se měl zajímat o potřeby a přání zákazníků, měl by být laskavý,
- **sebedůvěra** – je potřeba pro ovlivňování zákazníka, prodejce by měl hrdě prezentovat svou firmu a nabízený produkt, měl by věřit ve své schopnosti,
- **vyrovnanost, odolnost zátěži a sebekontrola** – při kontaktu se zákazníkem musí obchodník zůstat soustředěný, je třeba, aby uměl ovládnout své emoce a nedával najevo své osobní problémy,
- **poctivost, odpovědnost, spolehlivost** – prodejce by neměl zamlčovat podstatné skutečnosti a klamat zákazníka,
- **vytrvalost, ctížádostivost a pozitivní přístup** – je potřeba snažit se a umět se motivovat i v období neúspěchů,
- **flexibilita** – schopnost obchodníka přizpůsobovat svou taktiku konkrétnímu zákazníkovi a situaci. [5]

Znalostní předpoklady obchodního zástupce

Profesionální prodejce by měl vynikat v pěti podstatných oblastech. První okruh znalostí, který je důležitý pro správné reprezentování mateřské společnosti, zahrnuje informace týkající se jejího poslání, strategie, marketingové, obchodní politiky a dalších oblastí. Samozřejmostí by měly být důkladné vědomosti o nabízených produktech a také povědomí o odvětví, v němž obchodní zástupce pracuje. Musí znát pozici své firmy na trhu i postavení konkurence. Měl by také sledovat konkurenční výrobní portfolio a ceny. Velice důležité pro vykonávání této profese jsou informace o aktuální situaci jak na tuzemském, tak zahraničním trhu. Každý prodejce by měl rovněž dbát na neustálé rozšiřování svých prodejních znalostí a dovedností a měl by si vybírat vhodné kurzy, prostřednictvím kterých by měl možnost si je osvojit. [3]

3.2 Řízení prodeje

Činnost prodejního oddělení se v mnoha hlediscích výrazně liší od ostatních útvarů v organizaci. Je to dáno především charakterem práce obchodního zástupce. Ten danou společnost reprezentuje a jako první přichází do kontaktu se zákazníkem. Navíc zejména na schopnostech prodejce závisí, zda bude obchod úspěšně uzavřen či nikoliv. Společnosti vynakládají na prodejní personál vysoké náklady, související s náborem, školením, ale také jejich udržením. V zájmu každé firmy by mělo být, aby neztratila proškolené zaměstnance se zkušenostmi v oboru a se znalostmi o zákaznících. Každý prodejce musí totiž ujit dlouhou cestu, než si získá důvěru u zákazníků, která bude korunována uzavřením obchodu.

Kotler (2007) rozlišuje u procesu řízení prodeje šest fází:

- stanovení strategie,
- sestavení cílů prodejního týmu,
- rozhodnutí o struktuře týmu prodejců,
- definování výše a charakteru odměn,
- nábor a výběr obchodníků,
- školení, kontrola a hodnocení pracovníků. [8]

Činnost obchodníků by měla být systematicky řízena, pro tyto účely zaměstnávají společnosti vedoucí neboli manažery prodeje.

Manažer prodeje

Správné fungování odměňovacího systému založeného na provizích se neobejde bez aktivní podpory manažera. Tato profese má v obchodní společnosti své odůvodněné místo. Zaměstnanec na této pozici se stará o řízení prodejních sil, motivuje je, snaží se je usměrňovat tak, aby naplňovali svými výkony zájmy společnosti.

Podstatnou součástí práce vedoucího prodejního útvaru by měla být především komunikace s podřízenými zaměstnanci, která může mít formu písemnou, telefonickou popř. formu porad, setkání či konferencí. Pravidelný kontakt je nezbytný pro efektivní řízení a poskytování podpory obchodníkům. Dále je důležitý pro operativní řešení problémů, které během pracovního týdne vyvstanou. Vedoucí prodeje by rovněž měl poskytovat podporu a rady pro řešení vzniklých nenadálých situací nezkušeným zaměstnancům. [11]

Literatura uvádí různou náplň práce u této pozice. Pro srovnání uvádím některé z nich.

Autor Darmon (2007) rozděluje náplň práce manažera prodeje do tří částí, kterými jsou plánování, realizace a kontrola. V rámci **plánování** se vedoucí prodeje snaží stanovit cíle, kterých má být dosaženo a zvolit vhodnou strategii. Dále se věnuje předvídaní příjmů a stanovení rozpočtu. Plán by nemohl být naplněn bez **realizace**, která se zabývá řízením prodejních sil. Do kompetencí manažera v této fázi spadá nábor kvalifikovaných prodejců a zajištění jejich následného proškolení, dále stanovení systému odměn a motivace obchodníků a v neposlední řadě také poskytování zpětné vazby, která napomáhá k osobnímu rozvoji zaměstnanců. Etapa **kontroly** se zaměřuje na analýzu prodeje a marketingových nákladů a na vyčíslení zisku. Na základě výsledků pak vedoucí pracovník identifikuje problémy a jejich příčiny, které zohlední ve svém budoucím plánování a realizaci. [2]

Pro účely této diplomové práce se v následujících kapitolách budu podrobněji věnovat druhé etapě, tedy řízení prodejních sil.

3.3 Řízení prodejních sil

3.3.1 Struktura prodejního týmu

Při výběru struktury prodeje je potřeba zvážit všechny charakteristiky dané organizace a zvolit tu nejvhodnější variantu. Vedoucí pracovník, který má na starosti řízení prodeje, musí při rozhodování o organizaci prodejních sil vycházet z charakteru prodáváných výrobků, rozmístění zákazníků a jejich požadavků na obsluhu prodejním personálem. Při volbě organizační struktury by se měla zvažovat potřeba osobního kontaktu se zákazníky a také náklady s tím související. Žádoucí je dosáhnout kompromisu.

Jobber (2001) rozlišuje tři typy organizačních struktur.

1. **Geografická struktura** – spočívá v rozdělení oblastí mezi jednotlivé obchodníky. Každý prodejce má vymezenou oblast, o jejíž zákazníky pečuje. Tento druh organizace prodejních sil umožňuje zaměřit se na budování přátelských vztahů se zákazníky. Výhodou jsou nižší náklady na cestování obchodních zástupců. Nevýhodou tohoto typu struktury jsou požadavky na znalosti prodejců, kteří musí svými znalostmi obsáhnout celé portfolio výrobků dané firmy.
2. **Struktura založená na specializaci prodejce na výrobek** – obchodníci se specializují na jednotlivé skupiny výrobků. Struktura se využívá v případech, kdy výrobky organizace jsou rozdílné, technicky složité a faktory důležité pro rozhodnutí o koupi je možné dělit dle skupin produktů. Použití tohoto typu rozložení organizace není vhodné v případě, že se jednomu zákazníkovi nabízí většina produktů z nabídky organizace.
3. **Struktura založená na zákazníkovi** – firma se rovněž může orientovat na své zákazníky, na základě kterých poté přizpůsobí organizaci prodejců. Existuje pět druhů struktur zaměřených na zákazníky:
 - **struktura dle typu trhu** – prodejní síly jsou organizovány dle jednotlivých trhů či průmyslových odvětví, na nichž jsou produkty nabízeny. Výhodou tohoto druhu organizování jsou odborné znalosti prodejců a možnost zaměřit se na sledování změn ovlivňujících poptávku v jednotlivých odvětvích. Mezi nevýhodu patří vyšší cestovní náklady,
 - **struktura dle velikosti zákazníka** – firma rozlišuje zákazníky dle jejich významnosti. Můžeme se setkat s trojstupňovým systémem, kdy o klíčové zákazníky pečují ti nejzkušenější obchodníci, středně velké zakázky mají na starost běžní prodejci

a malé zakázky zpracovává telemarketingový tým. Mezi přednosti se řadí lepší komunikace, spolupráce, vztahy a také zvýšení prodeje,

- **struktura dle nových/dosavadních zákazníků** – je další možností jak organizovat obchodníky. Firma je založena na dvou týmech, kdy jeden se věnuje těm stávajícím a druhý se orientuje na vyhledávání nových potenciálních zákazníků. Tento způsob řízení je vhodný u velkých společností, u nichž se klíčoví zákazníci pravidelně obměňují, a je tedy nutné vystřídat je novými,
- **funkční specializace** – se využívá především v oblasti průmyslových výrobků. Prodejní síly jsou rozděleny na rozvojové a údržbové týmy prodeje. V rozvojových týmech jsou soustředěni obchodníci, kteří mají odborné znalosti s nakládáním se složitými technickými výrobky. Zákazníkovi pomohou vyřešit nejen obchodní, ale i technické problémy. Tito obchodníci jsou schopni účinně výrobky prezentovat a zajistit hodnotnou zpětnou vazbu,
- **smíšená organizace** - tato struktura kombinuje předchozí typy. [7]

3.3.2 Odměny

Tato oblast řízení pracovních sil je dosti problematická. Proto je nezbytné, aby byl systém odměňování zaměstnanců transparentní, spravedlivý a aby pracovníky motivoval k lepším výkonům. V opačném případě totiž může ovlivňovat finanční stabilitu i výkonnost firmy.

Na pracovní chování zaměstnanců působí management firmy prostřednictvím nástroje, zvaný stimul. Pražská (2002) definuje tento proces používaný při řízení lidských zdrojů takto: „*Stimulace je záměrné vyvolávání určitého pracovního chování, udržení pracovního chování na požadované úrovni a usměrňování pracovního chování k předem zvoleným cílům.*“ [14, s. 530]

Stimuly můžeme rozdělit do těchto skupin:

- mzdy, prémie, odměny, podíl na zisku,
- materiální výhody,
- modifikace charakteru pozice v zaměstnání, úprava její přitažlivosti, přidání nových prvků,
- míra pravomocí a odpovědnosti, možnost kariérního postupu,

- organizace práce, styl řízení vedoucího pracovníka a kontrola zaměstnanců,
- způsob nábory zaměstnanců na konkrétní pracovní místa,
- hodnocení výkonu pracovníků prostřednictvím pravidelného individuálního rozhovoru,
- podmínky práce a pracovního prostředí,
- veřejné uznání pracovních výkonů, budování věrnosti a image firmy,
- komunikace a informovanost členů organizace,
- spolupodílení se na řízení prostřednictvím vlastnictví podnikových akcií a spolurozhodování. [14]

Mzdové formy

Jedním z klíčových momentů, které souvisejí s vytvořením systému odměňování, je volba vhodné mzdové formy, popř. jejich kombinace. Vedení se musí rozhodnout, zda bude pracovníky platit za odpracovanou dobu, za výkon či další zásluhy. Následující rozdělení mzdových forem vychází z členění dle Dvořákové (2007), které jsem dále doplnila o formy mezd uváděné Koubkem (2007).

Dvořáková (2007) rozlišuje tyto mzdové formy:

- **základní** – mezi které můžeme zařadit časovou a úkolovou mzdu,
- **doplňkové** – osobní ohodnocení, prémie, provize, bonusy, odměny, účast na výsledcích společnosti. [4]

Časová mzda je využívána pro odměňování skutečně odpracovaného času. Může být stanovena hodinovou, týdenní či měsíční částkou. Výhodou této formy mzdy je její administrativní nenáročnost, snadnost odhadování a plánování mzdových nákladů a její srozumitelnost pro pracovníky. Na druhou stranu však nemotivuje zaměstnance ke zvyšování výkonů a produktivity práce. Vyžaduje také neustálou kontrolu pracovníků v souvislosti s jejich množstvím vykonané práce.

Úkolová mzda zohledňuje pracovní výkon či splnění určitého úkolu. Představuje částku za každou jednotku práce, kterou pracovník odvede. Odměna pracovníka za provedenou práci je pak založena obvykle na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka, s přihlédnutím k situaci na trhu práce, dále také k úrovni

odměňování v zemi, v regionu, v odvětví, k životnímu způsobu atd. V tomto případě hovoříme o úkolové mzdě s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu pracovníka. Existuje však i úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. U tohoto typu úkolové mzdy je do určitého množství stanovena jednotná sazba. V případě jeho překročení se využívá sazba vyšší, naopak při neplnění výkonové normy se použije sazba nižší. [9]

Mezi doplňkové mzdové formy patří **osobní ohodnocení**, které se poskytuje z důvodu motivace zaměstnance k určitému žádoucímu jednání a pracovnímu výkonu. Osobní ohodnocení stanovuje přímý nadřazený na základě slovního hodnocení předem stanovených kritérií, jejichž smyslem je posoudit množství a kvalitu vykonané práce, schopnosti, pracovníkovy dovednosti i sociální jednání. **Prémie** je další formou mzdy, která se používá k doplnění časové nebo úkolové mzdy. Můžeme rozlišit jednorázové prémie, které jsou pracovníkovi vyplaceny za mimořádné plnění pracovních povinností, takovým příkladem je např. věrnostní prémie za počet odpracovaných let. Prémie mohou být zaměstnancům přiznány také opakovaně v souvislosti s plněním kvantifikovatelných výsledků pracovní činnosti.

Jednoduchou, ale vysoce pobídkovou formou mzdy je **provize**, která se používá pro hodnocení obchodníků nebo např. zaměstnanců ve službách. Podmínkou musí být ovlivnitelnost výsledku práce samotným pracovníkem. Provize může být stanovena pomocí pevné sazby za prodanou jednotku nebo je určena procentem z určitého peněžního ukazatele. Pro účely vyčíslení procentuální výše provize se nejčastěji využívá obrat, tržby či dosažený zisk. Oblíben je také **bonus**, který se vyplácí za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být stanoven individuálně či kolektivně. Ve společnostech se také využívá **jednorázových a mimořádných odměn** pro ohodnocení výjimečného pracovního úsilí či pracovního úspěchu. Mezi druhy tohoto typu odměn můžeme zařadit odměny na dovolenou, k Vánocům, odměny k pracovnímu a životnímu výročí, dále odměny za vynálezy, zlepšovací návrhy aj. Poslední formou doplňkové mzdy je **účast na výsledcích**. Zaměstnavatelé, většinou velké podniky, ji poskytují zaměstnancům za přínos při dosažení hospodářského výsledku. [4]

Koubek (2007) ve své publikaci rozlišuje i další mzdové formy.

1. **Podílová neboli provizní mzda** – využívá se zejména pro ohodnocení obchodních zástupců či zaměstnanců pracujících v oblasti služeb. Je vysoce motivující, neboť její výše se určuje zcela nebo z části dle prodaného množství či poskytnutých služeb. V tom prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu. Pokud je odměna zaměstnance jen z části závislá na prodaném množství, jedná se o podílovou mzdu s garantovaným základem. Pracovník má v takovém případě zajištěn určitý základní plat a k němu získává provizi na základě množství prodaného zboží nebo poskytnutých služeb. Výhodou této formy mzdy je přímá souvislost odměny s výkonem. Za nevýhodu můžeme považovat fakt, že nezohledňuje faktory, které sám zaměstnanec nemůže ovlivnit, např. pokud se změní preference zákazníků, hospodářská situace, nebo jestliže konkurence nabízí levnější výrobek apod.
2. **Mzdy a platy za očekávané výsledky práce** - jedná se o odměny za předem dohodnutý soubor prací, stanovený výkon, který se zaměstnanec zaváže odvést během určitého období ve sjednaném množství a kvalitě. Firma zaměstnanci vyplácí během období určitou pevnou částku v podobě hodinové nebo měsíční mzdy, která obsahuje výkonnostní složku. Mzdy mohou mít podobu smluvní mzdy, mzdy s měřeným denním výkonem či programové mzdy. V případě mzdy s měřeným denním výkonem získává pracovník stálou pevnou mzdu. Je stále sledováno množství jeho odvedené práce, a pokud je to potřeba, je zaměstnanec motivován nadřazeným ke zvýšení své práce na základě rozhovorů či podstoupením výcviku. U programové mzdy dostává pracovník pevnou částku po dobu plnění dohodnutého programu, při splnění programu včas v dohodnutém množství a kvalitě získá mzdu, která obsahuje určitý podíl pohyblivé složky, která může být dále redukována při nesplnění určitých požadovaných kritérií programu. Vyšší než dohodnutý výsledek není v případě této mzdy zvýhodněn.
3. **Mzdy a platy za schopnosti** – jedná se o formu mzdy, která souvisí se schopností pracovníka kvalifikovaně a efektivně plnit svou roli a vykonávat úkoly související s různými pracovními místy. Stanoví se požadované odborné znalosti, dovednosti a schopnosti, jejichž plnění či osvojování je pak odměňováno. Tato forma mzdy nachází své uplatnění spíše v zahraničí.

4. **Mzdy a platy za přínos** – jejich velikost obsahuje odměnu jednak za výsledky, tak také za schopnosti. Pracovníky má motivovat k vyšším výkonům, ale také k rozvoji jejich dovedností. [9]

Systém odměňování prodejců

Lyková (2002) rozlišuje dva systémy odměňování prodejců.

1. **Systém založený na pevném platu** – odměňování spočívá ve vyplácení pevně stanoveného platu, který je součástí platového výměru zaměstnanců. Tento plat je dále doplněn používáním firemního vozidla a cestovními náhradami. V rámci tohoto systému nemají obchodníci nárok na získání další provize či bonusu, který by se odvíjel od skutečných pracovních úspěchů.

Využívá se v případech, kdy je prodej výsledkem týmové práce a nelze tedy přesně určit podíl jednotlivců. Své uplatnění najde také ve firmách, kde obchodníci přímo neuskutečňují prodej, jejich práce spočívá především v marketingovém zpravodajství o trhu či v poskytování technického servisu. Tento způsob odměňování se nejlépe hodí pro obchodování na trzích s průmyslovým zbožím vysoké technologické úrovně, mezi které můžeme zařadit elektroniku, farmacii apod.

2. **Systém na základě prodejních výsledků** – připočítává k základní fixní odměně ještě pohyblivou složku. Při odměňování obchodních zástupců v závislosti na dosažených výsledcích je nutné stanovit si základ, od kterého se výše odměn určí. Tímto základem může být objem prodeje či hodnota prodeje. Záleží pak na vedení, zda provizi stanoví z hodnoty dosaženého hrubého prodeje či přímo z čistého výnosu. Provize může být podmíněna také dosažením určité kvóty.

Můžeme rozlišit tři podoby pohyblivé složky mzdy:

- **bonus či provize** – tato forma pohyblivé složky je vázaná na výsledky prodeje či dosažení určité předem stanovené kvóty, částky obvykle činí 20 % z celkového příjmu,
- **bonus za mimořádné výsledky** – kterým může být ohodnocen prodejce za dosažení nejvyššího prodeje oproti ostatním,

- **bonus za důležitost či naléhavost určité činnosti** – může být odměnou za oživení prodeje určitého výrobku během krátkého časového intervalu.

Pohyblivá složka mzdy může být splatná několika způsoby:

- splatnost po získání objednávky,
- splatnost na základě dodání výrobku,
- splatnost po zaplacení dodávky zákazníkem. [11]

3.3.3 Nábor a výběr obchodníků

Manažer prodeje musí při náboru nových obchodních zástupců pečlivě vážit svá rozhodnutí, neboť na jeho výběru budou záležet prodejní úspěchy. Kromě toho firma do obchodníků investuje značné finanční prostředky, které zahrnují poskytnutí notebooku, automobilu, úhradu cestovních náhrad, školení a mnohé další. Nevyplatilo by se jí tedy vynaložit všechny tyto náklady do neefektivního personálu, který by musel být v zápětí nahrazen novým.

Jobber (2001) člení nábor a výběr prodejců do pěti fází:

- příprava popisu práce a požadavků, které budou kladeny na uchazeče,
- identifikování zdrojů, z nichž lze získat pracovníky a zvolení metod komunikace,
- sestavení formuláře pro žádost o přijetí na danou pozici,
- pohovor s kandidáty,
- psychologické testování. [7]

Firma může získávat své pracovníky jak z interních, tak z externích zdrojů. **Vnitřním zdrojem** mohou být zaměstnanci, kteří budou uvolněni v důsledku organizačních změn či zavedení nové efektivnější technologie. Dále se může jednat o pracovníky, kteří získali zkušenosti nebo si zvýšili kvalifikaci a jsou tedy způsobilí pro výkon náročnější práce, avšak na stávající pozici nejsou tyto dovednosti plně využity. Poslední možností jsou stávající pracovníci, kteří chtějí z různých důvodů změnit své zaměstnání. V rámci **vnějších zdrojů** lze hledat zaměstnance v řadách pracovníků jiných organizací, kteří hledají nové místo, a také absolventů škol či jiných vzdělávacích institucí. Nové zaměstnance firma hledá i mezi

registrovanými uchazeči o zaměstnání na úřadech práce, dále v řadách kandidátů vedených u personálních agentur a mezi osobami samostatně hledajícími zaměstnání. [9]

3.3.4 Školení, kontrola a hodnocení prodejců

Školení

Každá společnost musí v současné době čelit neustálým změnám, ať už v ekonomické či technologické oblasti, ale také reakcím svých konkurentů. Je proto nezbytností neustále rozvíjet a zdokonalovat své pracovníky. Je však třeba rozlišovat efektivitu vynaložených nákladů, která je splněna tehdy, když veškeré vzdělávací a výcvikové aktivity vycházejí z firemních cílů a snaží se je co nejlépe naplňovat. Opakem je pak nahodilé vzdělávání formou dílčích školení, která jsou pořádána externí vzdělávací agenturou.

Pražská (2002) rozlišuje, v rámci obchodní firmy, tyto formy vzdělávání:

- **zácvikové programy** – zaměřují se na nově nabírané zaměstnance, kterým mají usnadnit adaptaci na firemní podmínky a pomoci zvládnout pracovní úkony související s danou pracovní pozicí,
- **výchova učňů** – zahrnuje vzdělávání učňů prostřednictvím učňovských středisek firmy,
- **vzdělávání a rozvoj spolupracovníků** – dělí se dále na programy vzdělávání a rozvoje určené manažerským pozicím a na trénink ostatních zaměstnanců dle potřeb konkrétních pracovních pozic.

U prodejního personálu je potřeba zaměřit se zejména na trénink obchodního jednání, kdy se obchodní zástupci učí jak jednat s jednotlivými typy zákazníků, klást otázky i aktivně naslouchat, zvládat námitky a řešit konflikty. Podstatnou částí vzdělávání tohoto typu zaměstnanců je také seznámení se s produktovým portfoliem dané firmy. [14]

Kontrola prodejců

Každá společnost by měla věnovat svou pozornost pravidelnému sledování výsledků prodejní činnosti a úspěšnosti úsilí obchodních sil. Druhy kontrolních aktivit, které souvisejí s prodejní činností, uvádí tabulka č. 3.1, která popisuje jednotlivé typy kontrol, jejich účel a také nástroje, prostřednictvím kterých lze dohled vykonávat.

Tabulka 3.1 Kontrolní aktivity související s prodejem

TYP KONTROLY	ÚČEL KONTROLY	PROSTŘEDKY KONTROLY
Kontrola prodejních výsledků	<i>Zjistit, jak se plní cíle a plány</i>	Analýzy odchylky, vývoj prodeje podle sortimentu, analýzy nákupního chování zákazníků, sledování spokojenosti zákazníků.
Kontrola efektivnosti prodeje	<i>Zjistit, kde firma vydělává a kde trátí</i>	Analýza efektivnosti výrobků, analýza efektivnosti teritorií a obchodních cest.
Kontrola rentability prodeje	<i>Zhodnotit efektivnost nákladů na prodej</i>	Analýza rentability prodejního personálu, analýza rentability prodejních cest.

Zdroj: [11], autorem upraveno

Setkáváme se také s kontrolou dojednaných cílů a opatření v souvislosti s hodnocením zaměstnanců. Tato kontrola slouží ke kritickému porovnávání reality s cíli organizace. Má vliv na organizační rozvoj a také lepší výsledky. [13]

Hodnocení obchodních zástupců

Hroník (2006) ve své publikaci hovoří o třech oblastech, na které je potřeba zaměřit se při hodnocení zaměstnanců, jsou to:

- **vstup** – je představován skutečnostmi, které mají vliv na výkon pracovníka, řadíme zde potenciál, dovednosti a praxi,
- **proces** – reprezentuje přístup jedince, jeho pracovní chování, morálku,
- **výstup** – u této poslední oblasti je věnována pozornost snadno měřitelným údajům, jako jsou tržby, množství, časová náročnost, náklady, kvalita a mnohé další.

Pozice pracovníka určí, na kterou část bude vedoucí pracovník klást větší důraz. [6]

Pro nábor, hodnocení a rozvoj obchodních zástupců může vedoucí zaměstnanec využít **model prodejních kompetencí** od Františka Hroníka. Tento model se věnuje činnostem obchodníků, které dělí do šesti kompetencí. [6]

1. **Prezentace sebe sama** – je důležitá po celou dobu jednání se zákazníky, nejvýznamnější je však v počátcích jednání. Tuto dovednost se obchodník může naučit.
2. **Tah na bránu** – souvisí s cílevědomostí, temperamentem, vytrvalostí. Prodejce myslí především na své cíle. Tuto způsobilost lze osvojit nejhůře.
3. **Odolnost** – tato schopnost je nabyta zejména v dětských letech a spočívá v sebedůvěře a odolnosti vůči odmítnutí.
4. **Budování vztahu** – velmi podstatnou schopností prodejce je identifikace potřeb a přání zákazníků, jejich naplnění a následná péče, která buduje vzájemný vztah.
5. **Identifikace** – představuje ztotožnění se s firmou, pro kterou obchodník pracuje. Zároveň i s produkty, které nabízí.
6. **Zvládání námitek** – tuto způsobilost si prodejce může osvojit jen praxí, při níž bude nucen řešit různé komplikace.

Pražská (2002) hovoří o čtyřech možnostech **hodnocení prodejců**. Lze využít zprávy z jednání, informace o prodejních výsledcích a také pracovní plány jednotlivých obchodníků, které se předkládají vedoucímu prodeje v určitém termínu a následně s ním konzultují. Hodnocení může být také zaměřeno na schopnost spolupráce každého obchodního zástupce na přípravě marketingového plánu, na prognózování vývoje, dále na znalosti o zákaznících a o trhu.

Další typ hodnocení porovnává prodejce mezi sebou navzájem. Pro použití této možnosti však existuje řada omezujících faktorů. Potenciál oblastí obchodních zástupců i míra konkurence by měla být srovnatelná, obchodníci by měli nabízet stejné výrobky a rovněž v reklamě by neměly být rozdíly.

Vedoucí prodeje může porovnat současnou a minulou úroveň prodeje v rámci jednoho teritoria. Kromě úrovně prodeje se porovnávají také náklady na prodej, počet návštěv a informace o nákupním chování zákazníků. Příklad hodnotícího formuláře je uveden v příloze č. 3.

Posledním způsobem je hodnocení prodejců zákazníky formou rozeslaných dotazníků či rozhovorů. [14]

3.4 Specifika prodeje průmyslových výrobků

Na výrobky a služby určené pro průmyslové zákazníky je, na rozdíl od těch spotřebitelských, pohlíženo komplexně. Je to dáno tím, že vstupují do různých fází zpracovatelského procesu a sebemenší detail může tedy ovlivnit kvalitu výsledného produktu. Dalším rysem je, že se nákupního rozhodování účastní množství zaměstnanců na různých pozicích. Obchodní zástupce může jednat s týmem návrhářů, techniky, prodejci, řediteli, ale také se servisním, logistickým a finančním oddělením. Podstatný vliv na prodej tohoto typu produktů má odvozená poptávka spotřebitelů po výrobcích nakupující organizace, neboť ta ovlivňuje rozsah investic. [12]

Od obchodníka se vyžaduje, aby porozuměl podstatě zákazníkova podnikání a mohl tak co nejlépe navrhnout řešení, které by naplnilo jeho potřeby. Oproti minulosti se, díky velké konkurenci mezi podniky, požadavky na obchodní zástupce změnily. Vyžadovány jsou výborné znalosti nejen o nabízených produktech, ale také o těch konkurenčních. Nezbytností je přehled o situaci na trhu. Další dovedností by mělo být porozumění reklamě, logistice, distribučnímu systému i nákladům týkajícím se nabízeného portfolia produktů. Prodej průmyslových výrobků je dlouhodobý proces. Může trvat měsíce nebo dokonce roky, než je nákup uskutečněn. Avšak ani poté práce prodejce nekončí. Je nutné soustředit se rovněž na poprodejní služby, které jsou zákazníkovi poskytovány a na budování dlouhodobého vztahu. [17]

4 METODIKA SBĚRU DAT

Pro potřeby diplomové práce jsem metodiku shromažďování dat rozdělila do dvou na sebe navazujících fází. Jedná se o přípravnou a realizační část sběru dat. Každá z fází se skládá z několika kroků, které spolu souvisejí a navzájem se doplňují.

4.1 Přípravná fáze

Tato etapa se skládá z následujících kroků: definování problému, který je potřeba vyřešit a následně stanovení cíle, jehož chci dosáhnout, dále konkretizování plánu výzkumu a sestavení časového harmonogramu jednotlivých činností.

Definování problému a cíle

Nejprve jsem si vymezila problém a cíl výzkumu, který chci naplnit. V současné době Print Systém s. r. o. na území ČR expanduje. Společnost se více dostává do povědomí zákazníků na českém trhu. Stále častěji kontaktují obchodní oddělení společnosti noví zákazníci, kteří si firmu našli buď na internetu, nebo se o ní dozvěděli prostřednictvím veletrhů apod. Jelikož se zvyšuje počet zákazníků, o které musí obchodní zástupci pečovat a budovat s nimi dlouhodobé vztahy, považuje majitel za nutné upravit systém jejich odměňování.

Stěžejním cílem této diplomové práce byla analýza stávajícího systému odměňování obchodních zástupců. Snažila jsem se získat podstatné informace o současném systému odměňování a o faktorech hodnocení obchodních zástupců. Dala jsem si za úkol zjistit, zda považují jednotliví obchodníci současný zavedený princip odměňování za dostatečně spravedlivý, motivující, jaké mají výhrady, zda by uvítali jeho změnu popř. jakou. Zajímala jsem se také o názory samotného majitele společnosti. Žádoucí bylo, abych z výsledků analýzy navrhla doporučení, která by mohla přispět k zefektivnění a zprůhlednění systému odměňování.

Orientační analýza

V této etapě jsem se zaměřila na získání dostupných informací k dané problematice. Pro sběr informací týkajících se řízení prodeje, možností hodnocení a odměňování zástupců obchodní společnosti jsem využila sekundární data, která jsem získala z odborné literatury, z internetových zdrojů a z podnikových materiálů společnosti Print Systém s. r. o. Pro potřeby

naplnění stanoveného cíle diplomové práce jsem pracovala rovněž s daty primárními. Zdrojem těchto primárních údajů byly především informace od majitele, od obchodních zástupců a také interní materiály společnosti Print Systém s. r. o.

Plán výzkumu

Vzhledem ke stanovenému cíli diplomové práce, kdy je potřeba danou problematiku prozkoumat hlouběji, jsem využila jednu z metod kvalitativního výzkumu, a sice polostandardizovaný rozhovor. Výhodou této metody je získání názorů a postojů malého souboru respondentů k předem stanovené problematice. Další výhodou je možnost podrobněji rozvinout informace, které nově z rozhovoru vyplynou. Nástrojem pro sběr dat byl záznamový arch, který obsahoval seznam devíti otázek. Samotný záznamový arch je uveden v příloze č. 2.

Charakteristika účastníků rozhovoru

Strukturovaného rozhovoru se zúčastnilo šest osob, z nichž jeden člověk byl majitel společnosti a zbývajících pět pak působí jako obchodní zástupci. Jednalo se o jednu ženu a pět mužů. Všichni obchodníci pracují pro danou společnost nejméně jeden rok, tudíž mají dostatek osobních i profesních zkušeností nezbytných pro zhodnocení dané situace.

Jednotlivé činnosti, které souvisejí s marketingovým výzkumem, jsem přehledně uspořádala do harmonogramu, který je zobrazen v tabulce č. 4.1. Z tohoto časového plánu lze rovněž vyčíst časovou náročnost jednotlivých aktivit.

Tabulka 4.1 Časový harmonogram činností

Činnost	Měsíc				
	listopad 2010	prosinec 2010	leden 2011	únor 2011	březen 2011
Definování problému a cíle	X				
Plán výzkumu		X			
Tvorba záznamového archu s otázkami		X			
Rozhovory			X		
Zpracování údajů				X	
Analýza údajů					X
Návrhy a doporučení					X

4.2 Realizační fáze

Tato část sběru dat se rovněž skládá z několika posloupných kroků. Zahrnuje samotný sběr dat, jejich analýzu, následné vyhodnocení získaných údajů a prezentaci výsledků výzkumu.

Sběr dat prostřednictvím rozhovorů jsem naplánovala na měsíc leden 2011. Toto načasování jsem volila z důvodu konání porady obchodního oddělení, kdy se všech pět obchodních zástupců mělo setkat v sídle firmy a já tak mohla zrealizovat rozhovory osobně s každým z nich.

Aby byla zajištěna anonymita odpovědí, využila jsem pro uskutečnění výzkumu volnou kancelář, v níž se postupně vystřídali jednotliví dotazovaní. Jako vodítko k rozhovoru jsem používala předem připravené otázky. Tento seznam mi posloužil pro přesnou formulaci otázek a zajistil tak vyšší vypovídací hodnotu získaných odpovědí. Pokud z našeho rozhovoru vyplynuly další skutečnosti, doptávala jsem se na ně také a získávala tak podrobnější informace. Odpovědi jsem si zaznamenávala na připravený záznamový arch.

Neboť jsem v každodenním kontaktu s jednotlivými obchodníky a jsem se situací ve firmě seznámená, bylo důležité zachovat v průběhu rozhovoru neutrální postoj a vyslechnout si jednotlivé názory bez sdělování vlastních postřehů týkajících se dané problematiky.

Následně jsem získané odpovědi ze záznamových archů zanalyzovala a vyhodnotila je. V posledním kroku, který zahrnoval interpretaci, jsem získané výsledky ze svého výzkumu využila pro formulaci návrhů a doporučení, jež by měly vést k nejvhodnějšímu vyřešení definovaného problému.

5 ANALÝZA PRINCIPU ODMĚŇOVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ VE SPOLEČNOSTI PRINT SYSTÉM S. R. O.

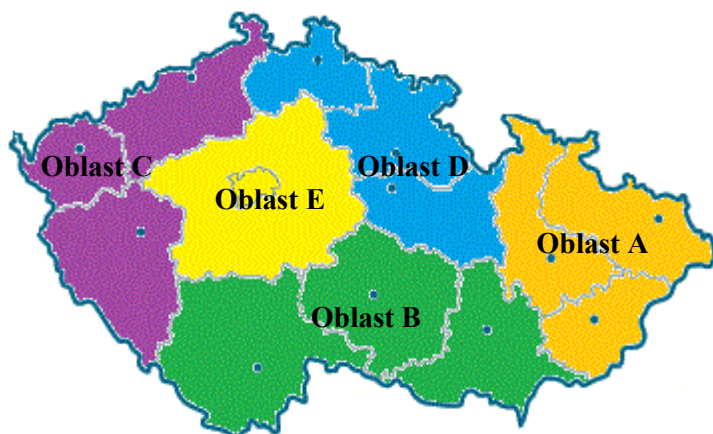
Print Systém s. r. o. využívá osobního prodeje. Využití tohoto prvku marketingové komunikace je vhodné vzhledem k povaze nabízeného sortimentu, kterým jsou zařízení pro průmyslové značení výrobků a vzhledem k typům zákazníků této společnosti, mezi které řadíme firmy z rozmanitých průmyslových oborů a výrobce linek. Osobní kontakt se zákazníky zajišťuje pět obchodních zástupců a také samotný majitel firmy.

Majitel společnosti řídí své prodejní síly pomocí geografické organizační struktury. Pro tyto účely rozděluje Českou republiku na pět oblastí, které jsou spravovány jednotlivými obchodními zástupci. V každém teritoriu prodejce pečuje jak o stávající odběratele, tak vyhledává nové potenciální zákazníky. Majitel se věnuje svým zákazníkům, kteří se prolínají do všech oblastí obchodníků. Obrázek č. 5.1 znázorňuje jednotlivé oblasti prodejců.

Rozdělení je následující:

- obchodní zástupce A – Moravskoslezský, Zlínský a Olomoucký kraj,
- obchodní zástupce B – Vysočina, Jihomoravský a Jihočeský kraj,
- obchodní zástupce C – Plzeňský, Karlovarský, Ústecký kraj,
- obchodní zástupce D – Liberecký, Královéhradecký, Pardubický kraj,
- obchodní zástupce E – Středočeský kraj a hlavní město Praha.

Obrázek 5.1 Geografické rozmístění obchodních zástupců



5.1 Popis práce obchodního zástupce společnosti Print Systém s. r. o.

Činnost prodejních sil je především zaměřena na aktivní práci se zákazníky. Každý prodejce udržuje pravidelný kontakt se stávajícími zákazníky v rámci svého teritoria, především formou osobních návštěv či telefonického spojení. Zároveň oslovuje nové firmy, které by se mohly stát potenciálními zákazníky.

Náplň práce obchodníka zahrnuje prezentaci výrobového portfolia firmy, zvážení požadavků zákazníka na značení výrobků a navrnutí vhodného řešení, které bude zpracováno formou cenové nabídky na požadovaný typ popisovacího zařízení. Pokud zákazník projeví zájem o seznámení se s možnostmi tiskárny přímo v prostředí výrobního provozu, provede prodejce její předvedení ve sjednaném termínu. V případě, že si chce firma značící zařízení odzkoušet a používat jej při každodenním provozu, domluví se s obchodním zástupcem na jejím zapůjčení. Prodejce také zajišťuje zákazníkům popis vzorků, na základě kterých tito mohou posoudit kvalitu tisku i vhodnost daného značení a typu inkoustu pro jejich provoz. Někteří obchodníci dokonce sami tyto vzorky značí.

Obchodník musí sledovat stav výběrového řízení, aby byl připraven reagovat na objednávku ze strany zákazníka či mohl příslušný obchodní případ uzavřít a do firemního systému zapsat informaci o konkurenční společnosti, která zakázku vyhrála. Svému zaměstnavateli poskytuje také informace o konkurenčních firmách, o vývoji trhu, o cenách a dalších podstatných faktorech. Se zákazníky se rovněž snaží řešit jejich reklamace a stížnosti tak, aby nedošlo k ohrožení dlouhodobě budovaného či rozvíjejícího se vztahu.

Prodejci poskytuje administrativní podporu asistentka obchodního oddělení, která s ním úzce spolupracuje při zapisování informací z jednání se zákazníkem do firemního systému, vytváření cenových nabídek, kupních smluv, vyřizování požadavků zákazníků i při další komunikaci s nimi.

Během výkonu své práce přijde obchodník do kontaktu s lidmi na různých pozicích, od těch nejnižších až po ty nejvyšší manažerské. Je proto nezbytné, aby uměl vhodně přizpůsobovat své jednání. Print Systém s. r. o. pořádá pro své prodejce v průběhu roku školení obchodních dovedností, na kterém si vyzkouší různé styly jednání v závislosti na situaci, mohou si osvojit nové obchodní techniky a získají od školitele zpětnou vazbu. Obchodník tak díky tomuto školení zjistí, čemu by měl věnovat zvýšenou pozornost a v čem by se měl zdokonalit. Mimo to podstupují prodejci další školení zaměřená na produktové

portfolio společnosti, jejichž četnost závisí na uvádění technických novinek na trh ze strany zahraničního dodavatele.

5.2 Materiální vybavení prodejců

Práce obchodního zástupce vyžaduje vzhledem ke své povaze určité materiální zázemí, bez kterého by bylo obtížné tuto profesi vykonávat. Ve společnosti Print Systém s. r. o. má každý obchodník k dispozici automobil značky Škoda Octavia, který může využívat i pro soukromé účely.

Společnost svým prodejcům poskytuje tiskárnu a notebook, který je potřebný pro práci s firemním systémem. Díky němu mají obchodní zástupci neustále přístup k cenným informacím o svých zákaznících. Mají zde přehled o kontaktních osobách, o historii jednání, o zaslaných cenových nabídkách, kupních smlouvách, nákladech na provoz zařízení, provedených servisních zásazích a o mnohém dalším. Od poloviny roku 2010 se ve společnosti začala používat mobilní zařízení BlackBerry, jejichž výhodou je propojení s poštovním serverem. Díky těmto zařízením jsou prodejci neustále v kontaktu se svými zákazníky.

Prodejci mají k dispozici rovněž prodejní či obchodní pomůcky, které využívají při prezentování produktového portfolia firmy u zákazníků. Využívají propagační tiskoviny, především letáky s popisem a technickými parametry jednotlivých tiskáren, katalogy produktů s ceníkem určené pro zákazníky OEM a dále mohou zákazníkům předložit ukázky tisku jednotlivých technologií. Prodejci mají rovněž k dispozici prezentace, v nichž jsou vytyčeny výhody oproti konkurenčním firmám. Za věrnost mohou obchodníci svým zákazníkům předat drobné dárkové předměty zahrnující např. víno, kosmetické balíčky, čajovou soupravu a hrníčky. Mezi obchodní pomůcky pak řadíme především potištěné vzorky, které obchodní zástupce předá zákazníkovi k testování a k jejich použití v provozu a také bezplatné zapůjčení tiskárny na určitou dobu zdarma.

5.3 Stávající systém odměňování obchodních zástupců

Odměňování zaměstnanců společnosti Print Systém s. r. o. je v souladu se Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce. Výše odměny je uvedena v platovém výměru, který je součástí pracovní smlouvy každého zaměstnance.

Obchodní oddělení a obchodníci sehrávají pro existenci společnosti podstatnou úlohu. Na prodejních záležitostech, zda se firma prosadí oproti konkurenci. Je tedy nutné vytvořit dostatečně motivující systém, který firmě zajistí tržby a zisk.

Společnost využívá pro odměňování práce obchodních zástupců podílové mzdy s garantovaným základem. Tento systém zabezpečuje prodejci stálé finanční prostředky ke stanovenému termínu a to i v období neúspěchu, kdy neprodá žádné značící zařízení. Výše garantovaného základu mzdy by měla být nastavena tak, aby zaměstnanci pokryla významnou část nezbytně nutných výdajů, avšak byla dostatečně nízká a vedla ho k touze po dalším výdělku. Podílová část mzdy má sloužit jako stimul, který bude obchodníky motivovat ke snaze zvýšit prodej zařízení. **Garantovaný základ mzdy**, obchodního zástupce společnosti Print Systém s. r. o., činí 20 000 Kč. O jeho výši rozhoduje přímý nadřízený prodejců, kterým je majitel. **Podílová složka** je vázána přímo na prodej značícího zařízení a má pro všechny prodejce konstantní hodnotu. Rozlišuje se pouze typ prodeje, opakovaný a nový. Pokud se jedná o stávajícího zákazníka, který již ve svém provozu využívá zařízení od Print Systém s. r. o., bude výše provize činit 5 000 Kč za jeden prodaný kus. V případě, že obchodní zástupce prodá tiskárnu firmě, která doposud nevlastní zařízení od této společnosti, bude provize dvojnásobná, tedy ve výši 10 000 Kč.

Společnost Print Systém s. r. o. si pro každý rok stanoví plán prodeje tiskáren. Každé tři měsíce jsou sledovány počty prodaných, již vyfakturovaných tiskáren. Na základě kusů, které byly zákazníkům vyfakturovány v daném čtvrtletí, jsou jednotlivým obchodníkům vypláceny provize. V současně používaném systému hodnocení prodejů společnost nezohledňuje naplnění předem stanoveného plánu prodaných tiskáren.

Print Systém s. r. o. poskytuje obchodníkům také nepeněžní plnění v podobě **benefitů**. Každý obchodní zástupce má k dispozici služební automobil, mobilní telefon, notebook a internetové připojení. Zaměstnavatel také měsíčně přispívá, na životní pojištění a penzijní připojištění svých zaměstnanců, částkou ve výši 2 000 Kč. A poskytuje příspěvek na stravování formou jídelních kupónů firmy Chéque Déjeuner v hodnotě 60 Kč. Na konci roku může prodejce navíc obdržet prémii za dodržování termínů u nezbytných administrativních povinností, kterou Print Systém s. r. o. rozděluje mezi své zaměstnance.

5.4 Srovnání jednotlivých obchodních zástupců společnosti Print Systém s. r. o.

Nejprve jsem se pokusila zjistit, jak jsou jednotliví prodejci výděleční a zda jsou schopni pokrýt náklady, které za ně nese zaměstnavatel. Ze získaných interních dat společnosti jsem mezi sebou porovnávala náklady a výnosy za každého obchodního zástupce v období 1. 1. 2010 až 31. 12. 2010. Zjištěné údaje jsou zobrazeny v tabulce č. 5.1, která udává částky v Kč (bez DPH). Z tabulky můžeme vyčíst, jaké tržby za sledované období přinesli společnosti Print Systém s. r. o. jednotliví prodejci. V tržbách je započten pouze prodej samotných zařízení nikoliv výnosy za služby zahrnující jejich instalaci, tyto se zákazníkům účtují zvlášť. Pro zjednodušení je do tržeb započten pouze prodej nových zařízení, dvou nejprodávanějších technologií, kterými jsou inkoustové a termotransferové tiskárny.

Nejvyšší tržby za rok 2010 vykázal obchodní zástupce C, druhý v pořadí byl obchodník A. Rovněž prodejce B přinesl společnosti vyšší tržby. Nejméně zařízení prodali obchodníci D a E, s touto skutečností souvisí i nízká výše tržeb, která nedosahuje miliónu Kč.

Tabulka 5.1 Výpočet krycího příspěvku jednotlivých obchodních zástupců za období 1. 1. 2010 až 31. 12. 2010 (bez DPH).

Veličina	Obchodní zástupce A	Obchodní zástupce B	Obchodní zástupce C	Obchodní zástupce D	Obchodní zástupce E	Celkem
Tržby za prodané zboží	4 453 356	2 642 400	4 976 728	905 408	753 113	13 731 005
Náklady vynaložené na prodané zboží	3 518 151	2 087 496	3 931 615	715 272	594 959	10 847 493
Přidaná hodnota	935 205	554 904	1 045 113	190 136	158 154	2 883 512
Mzdové náklady	515 900	455 600	576 200	368 500	422 100	2 338 300
Náklady na provoz automobilu	86 654	124 284	113 887	108 762	111 328	544 915
Ostatní provozní náklady	63 346	65 763	84 789	83 452	62 998	360 348
Krycí příspěvek	269 305	- 90 743	270 237	- 370 578	- 438 272	- 360 051

Pokud od tržeb odečteme náklady vynaložené na prodané zboží, získáme přidanou hodnotu, kterou vytvořil každý z obchodníků prodejem značících zařízení. Od této přidané hodnoty je nutno odečíst náklady související s prodejními silami.

Zaměstnavatel rozděluje náklady na prodejce do tří skupin:

- **mzdové náklady**, v nichž je započtena roční pevná mzda, provize podle skutečného počtu prodaných tiskáren a náklady na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem,
- **náklady na provoz automobilu**, které zahrnují povinné ručení, havarijní pojištění, pohonné hmoty, atd.
- **ostatní provozní náklady**, jež obsahují náklady na mobilní služby a internetové připojení a dále náklady na cestovní náhrady, stravenky včetně spotřebního materiálu, který obchodníci potřebují pro výkon své práce.

Mzdové náklady prodejců jsou ovlivněny nejen počtem prodaných tiskáren, ale především také typem prodeje (novým či opakovaným), který ovlivňuje výši provize. Rozdílná výše ostatních provozních nákladů je ovlivněna velikostí výdajů určených na mobilní služby.

Po odečtení všech nákladů od přidané hodnoty získáme krycí příspěvek. Tento údaj nám pomůže zjistit příjem společnosti z hlavní činnosti podnikání, tedy z prodeje, kterým firma pokrývá část svých fixních nákladů a realizuje požadovaný zisk.

Výsledné částky prozradily, že pouze dva obchodníci vytváří svým prodejem kladný krycí příspěvek, zbývající tři záporný. Každý prodej však společnosti přináší další příjmy v podobě tržeb za spotřební materiál a servisní služby. Tyto příjmy však nejsou zahrnuty do výpočtu krycího příspěvku na prodejce. Hodnota zahrnuje pouze tržby a náklady, které jsou spojené s prodejem popisovacích zařízení.

Nejnižší krycí příspěvek vykazuje obchodní zástupce E. Nízké prodeje jsou především ovlivněny skutečností, že ve sledovaném období nabízel tento obchodník nový typ termotransferového zařízení. Měl tedy ztíženou pozici oproti ostatním, kdy si svou pozici musel nejprve vybudovat a odhalit možné využití tohoto značícího stroje ve výrobních podmínkách společností. Nízká výše tržeb je rovněž dána typem prodané tiskárny s nižší prodejní cenou. Na předposledním místě, se záporným krycím příspěvkem

ve výši 370 578 Kč, se umístil prodejce D. Jeho výsledek souvisí s nízkým počtem prodaných zařízení, tím pádem také nízkými tržbami a současně vysokými náklady, které jsou spojeny s výkonem práce obchodního zástupce. Za špatným výsledkem stojí také to, že obchodní zástupce D si musel ve své oblasti vybudovat během sledovaného období určitou pozici, navázat kontakt se zákazníky, o které v předchozích letech nebylo dostatečně pečováno. Vybudování vzájemných vztahů se zákazníky trvá delší dobu, v následujícím roce se tedy předpokládá, že prodeje by měly být příznivější. Krycí příspěvek obchodníka B je rovněž záporný. Počet patnácti prodaných tiskáren s danou cenou nepostačuje k pokrytí nákladů, které za tohoto zaměstnance musí nést zaměstnavatel. Nízké prodeje obchodních zástupců souvisí také s celkovou ekonomickou situací ČR. V roce 2010 se firmy začaly postupně vzpamatovávat z následků finanční krize, to se projevilo pouze mírným nárůstem schválených investičních projektů u zákazníků.

Pro další srovnání jsem si zvolila několik kvantitativních měřítek, která mi pomohou zhodnotit výkon jednotlivých obchodníků. Podrobnější údaje jsou zobrazeny v tabulce č. 5.2.

Pokud vyhodnotím údaje získané z ekonomického systému společnosti, zjistím, že o nejvíce zákazníků pečuje obchodního zástupce A. Nejméně je firem, za které zodpovídá prodejce E. Malý počet zákazníků je dán také tím, že tento obchodník nabízel ve sledovaném období termotransferové tiskárny i v dalších oblastech, o které pečují jeho tři kolegové. Nevěnoval se plně získávání nových zákazníků jen ve své oblasti. Mezi zákazníky jsou však pro stanovení výše provize započteny pouze firmy, za které daný prodejce zodpovídá.

Srovnám-li obchodní zástupce z hlediska počtu návštěv, zjistím, že nejvíce osobních návštěv proběhlo u zákazníků nacházejících se v oblasti B. Můžeme vidět, že návštěvy nekorespondují s počtem prodaných tiskáren. Obchodník D, který prodal nejméně zařízení je v počtu navštívených firem na druhém místě. Souvisí to s již výše zmíněnou skutečností, že tento prodejce se ve sledovaném období zabýval spíše kontaktováním a navazováním vztahů se zákazníky. Naopak prodejci, kteří prodali nejvíce zařízení pro průmyslové značení, jsou z hlediska počtu návštěv až na třetím a čtvrtém místě. Tato skutečnost je ovlivněna především plánovanými investicemi zákazníků, jejich výší a také rozsahem. Z interních dat vyplývá, že právě firmy prodejců A a C nakupovaly v rámci jedné investice více kusů tiskáren.

Tabulka 5.2 Zhodnocení výkonu obchodních zástupců za období 1. 1. 2010 až 31. 12. 2010

Sledovaný údaj	Obchodní zástupce A	Obchodní zástupce B	Obchodní zástupce C	Obchodní zástupce D	Obchodní zástupce E	Celkem
Počet zákazníků	1 593	1 050	906	1 095	479	5 123
Počet návštěv	245	474	284	345	156	1 504
Najeté km	31 879	37 250	46 137	35 502	27 121	177 889
Počet nových zákazníků	40	48	56	79	98	321
Počet prodaných zařízení stávajícímu zákazníkovi	20	14	24	5	7	70
Počet prodaných zařízení novému zákazníkovi	1	1	0	0	2	4
Počet prodaných zařízení celkem	21	15	24	5	9	74
Náklady na 1 návštěvu	2 718	1 362	2 728	1 625	3 823	12 257
Počet návštěv na 1 prodané zařízení	11,6	31,6	11,8	69,0	17,3	-
Průměrný krycí příspěvek na prodané zařízení	12 824	- 6 050	11 260	- 74 116	- 48 697	-

V případě, že chceme jednotlivé obchodníky porovnat v přínosu nově kontaktovaných firem, je z tabulky č. 5.2 patrné, že nejvíce nových zákazníků získal prodejce E. Údaj je výsledkem snahy obchodního zástupce vyhledávat vhodné využití pro jím nabízené zařízení, musel tedy kontaktovat i potenciální firmy. Na druhém místě se pak umístil prodejce D, který navštívil 79 potenciálních zákazníků. U zbývajících tří prodejců nejsou rozdíly tak výrazné. Vypovídá to o tom, že se prodejní síly snaží věnovat zejména stávajícím zákazníkům, se kterými budují pevné vazby. Utváření dlouhodobého vztahu je důležité především i díky charakteru trhu, na kterém Print Systém s. r. o. vystupuje. Na průmyslových trzích se nákup uskutečňuje nikoliv ve dnech, ale je to spíše otázka měsíců či let než vznikne potřeba další investice. Tento přístup se vyplácí, soudě dle počtu zařízení prodaných novým zákazníkům. Dva obchodníci dokonce neprodali žádné zařízení nově oslovené firmě. Trh průmyslových tiskáren je silně nasycen. Je obtížné hledat nové zákazníky, kteří by měli pro tato zařízení využití ve svých provozech a ještě nepoužívali tiskárnu od Print Systém s. r. o. či konkurenční zařízení. To, jak bude firma úspěšná, závisí zejména na vyjednávacích schopnostech prodejních sil.

Vhodné je také posoudit výkonnost obchodních zástupců z hlediska počtu návštěv, které předcházejí uzavření obchodu. Nejvíce, 69 návštěv musel učinit prodejce D, který prodal nejméně tiskáren. Vysoká výše nákladů souvisí se záporným krycím příspěvkem. Aby obchodník D utvářel kladný krycí příspěvek, bylo by potřeba, aby prodal minimálně 13 zařízení, tedy o 8 zařízení více. To za zjednodušeného předpokladu, že dojde pouze ke změně u tržeb a mzdových nákladů, ostatní náklady zůstanou stejné a cena jednoho prodaného zařízení bude alespoň ve výši průměrné ceny, tedy 162 000 Kč. Nejlepší poměr návštěv na prodanou tiskárnu mají obchodníci A a C, kteří také jako jediní přinášejí společnosti svým prodejem kladný krycí příspěvek. Dobrou výkonnost vykazuje také obchodní zástupce E, který prodá zařízení každou, zhruba sedmnáctou návštěvu. Nízká cena těchto prodaných tiskáren má za následek záporný krycí příspěvek.

5.5 Vyhodnocení strukturovaného rozhovoru

V následujících odstavcích se věnuji vyhodnocení informací, které vyplynuly z uskutečněného strukturovaného rozhovoru.

5.5.1 Spravedlnost současného systému hodnocení a odměňování

Záměrem této první otázky bylo zjistit, jak jsou obchodní zástupci spokojeni se systémem odměňování. Zajímalo mě, jak vnímají ohodnocení svého úsilí, které prodeji tiskáren věnují.

Prodejci vnímají zavedený systém odměňování podobně. Dle jejich názoru není oceněno skutečné úsilí, které musí vynaložit na přípravu schůzky, cílů vyjednávání, prezentaci zařízení, apod. Jsou nespokojeni s tím, že nedochází k zohlednění plnění stanoveného plánu prodeje. Obchodníci, kteří plánu dosáhnou, nejsou ohodnoceni.

Jednatel společnosti si je vědom, že v současné době nedochází k hodnocení úsilí obchodníků. Záleží na uvážení každého prodejce, kolik času věnuje své přípravě na jednání, zvážení možných námitek, které se mohou objevit, přípravou věcných a doložitelných argumentů apod. Chtěl by tento faktor zahrnout do nového systému hodnocení.

5.5.2 Motivační efekt stávajícího systému odměňování

Cílem bylo získat názor prodejců na systém odměňování. Zajímalo mě, zda je dostatečně motivuje k lepším výkonům či nikoliv. V záporném případě jsem dále zjišťovala, čím jsou demotivováni.

Obchodní zástupci opět odpovídali shodně. Systém odměňování dle jejich názoru nepůsobí motivačně. Prodejci se nelíbí, že v rámci jejich odměňování nedochází k zohlednění ceny a typu technologie prodané tiskárny. Výše provize je stejná, i když se prodá dražší zařízení. Při rozhovorech bylo také poukázáno na ztrátu motivace prodejců nabízet tiskárnu zákazníkům za vyšší cenu a využívat prokazatelné argumenty při reakcích na námitky. Uvedli také, že nepřihlížení k výši prodejní ceny může vést, při přesvědčování zákazníka o koupi, k nabízení zařízení za co nejnižší možnou cenu.

Z názorů majitele jsem zjistila, že má zájem na motivování svých obchodníků. Ví, že motivace výrazně ovlivňuje prodejní úspěchy. Přál by si, aby se obchodní zástupci více prosazovali v prodeji zařízení novým zákazníkům, v čemž mají prozatím rezervy. Zároveň by se měli věnovat budování vztahů se stávajícími zákazníky. Je si vědom, že právě vztah se zákazníkem je v dnešní době jednou z možností jak bojovat s konkurencí.

5.5.3 Výhrady k systému odměňování

V rámci této další otázky jsem se pokoušela zjistit, zda mají obchodníci nějaké připomínky ke stávajícímu systému.

Mezi výhradami ze strany obchodních zástupců zazněla především nespokojenost s výší provize. V případě, že je prodána tiskárna zákazníkovi, který doposud ve svém provozu nepoužíval žádné zařízení od společnosti Print Systém s. r. o., je provize dvakrát vyšší, než by byla při prodeji dalšího zařízení tomuto zákazníkovi. Prodejci se zdá nespravedlivé, že je mezi velikostí provize tak markantní rozdíl. Dle jejich zkušeností je prodej další tiskárny stávajícímu zákazníkovi, který zrovna nerozšiřuje výrobu a je tedy nutné jej přesvědčit o výměně starého typu zařízení, přinejmenším stejně náročný jako prodej novému zákazníkovi. Obchodní zástupci měli také připomínku týkající se nepřihlížení k počtu prodaných kusů tiskáren jednomu zákazníkovi v rámci stejné investiční akce. Současný systém odměňování tuto skutečnost nezohledňuje.

Dále byl nově zmíněn nesouhlas s tím, že obchodníci nemají představu o obratu, který jejich zákazníci společnosti přinášejí. Jsou tím myšleny zejména tržby ze spotřebního materiálu, náhradních dílů a provedených servisních zásahů. Tyto tržby nejsou zohledňovány při jejich odměňování.

Jednatel společnosti Print Systém s. r. o. má zájem na tom, aby navržený systém vedl obchodní zástupce k vyšším výkonům. Chtěl by také, aby prodejci přinášeli společnosti vyšší tržby za prodané tiskárny.

5.5.4 Návrhy změn v odměňování

Čtvrtý okruh otázek byl zaměřen na změny, které by obchodníci ve stávajícím systému uvítali a také na jejich návrhy v souvislosti s odměňováním.

Prodejci by byli spokojeni, kdyby výše provize byla stejná jak za opakovaný, tak za nový prodej. Chtěli by dále, aby byl zohledněn obrat zákazníků za prodej spotřebního materiálu. Všichni obchodní zástupci proto navrhovali, aby jim byl na konci roku vyplácen bonus v podobě určitého procenta z obratu spotřebního materiálu vytvořeného zákazníky, o které v průběhu roku pečují.

Jeden obchodník by chtěl mít vyplácenu provizi, která by se neurčovala pevnou částkou za prodaný kus zařízení, nýbrž by se počítala z obratu, který společnosti přinesli zákazníci v jeho regionu.

Mezi dalšími návrhy zaznělo, aby bylo přihlíženo k plnění plánu prodeje. Bonusem by mohl být odměněn prodejce, který stanoveného plánu prodeje dosáhne či jej významně přesáhne. Motivačně by, dle názorů obchodníků, působilo také odměňování prodejce s nejvyšším počtem prodaných kusů tiskáren.

Z představ pana majitele o novém odměňování vyplynul požadavek na motivaci k vyšším výkonům. Chtěl by také, aby byl systém dostatečně spravedlivý a hodnotil úspěšné obchodníky lépe než ty, jejichž prodeje jsou nízké. Samozřejmě s ohledem na rentabilitu společnosti. Jednatel již delší dobu pozoruje, že vzhledem ke stejným odměnám pro všechny zaměstnance dochází k demotivaci těch nejlepších obchodníků. Nechce dospět do situace, kdy ztratí ty prodejce, kteří vykazují dobré prodeje, a zároveň nedojde k zlepšení obchodníků s horšími výsledky. Vidí proto východisko v nastavení nových pravidel, podle nichž budou všichni obchodní zástupci motivováni ke zvyšování svých výkonů, ti nejlepší získají adekvátní odměnu a finanční prostředky na provize budou přiměřené výnosům. Navržený systém by rozhodně měl zohlednit plnění plánovaných prodejů.

5.5.5 Rozdílnost nového systému odměňování oproti tomu současnému

Na závěr jsem si za cíl stanovila získat informace o představě nového odměňování prodejců. Nový systém odměňování by měl, podle obchodníků, působit více motivačně a dávat také pocit rovnocenného partnerství. Prodejci by uvítali, kdyby se sami mohli ve větší části podílet na výši své provize.

Jednatel od nového systému očekává zlepšení efektivity odměňování. Dále vyšší motivaci a spokojenost svých zaměstnanců, která se projeví i v jejich pracovních výsledcích. Má zájem na tom, aby prodejci ve velké míře nepoužívali jako prodejní nástroj cenu nabízených tiskáren, ale chtěl by zlepšit rovněž jejich dovednosti v argumentaci, prezentaci a vyjednávání.

5.5.6 Jiné než finanční formy motivace

V průběhu rozhovoru byl zmíněn i nefinanční způsob motivování zaměstnanců. Jeden prodejce považuje za samozřejmost, aby zaměstnavatel poskytoval svým prodejním silám příspěvek na oblečení, tzv. ošatné. Vychází z předpokladu, že obchodní zástupce by měl firmu vhodně reprezentovat, samozřejmě i svým zevnějškem.

Dále by uvítal, kdyby prodejci s dobrými výsledky měli možnost získat v rámci benefitů poskytovaných zaměstnavatelem také příspěvek na jazykové vzdělání, na rekreaci či na sportovní vyžití.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V rámci této kapitoly formuluji návrhy a doporučení, která vycházejí z výsledků provedené analýzy společnosti Print Systém s. r. o. Zpracované podklady by měly sloužit vedení společnosti, které by je mělo využít pro budování nových pravidel systému odměňování obchodních zástupců.

Informace, jež byly zdrojem navrhovaných změn, jsem čerpala především z polostrukturovaného rozhovoru, jehož účastníky byli samotní prodejci a majitel firmy. Vycházela jsem také z výsledků získaných srovnáním výkonů jednotlivých obchodníků, z interních materiálů společnosti a z osobních zkušeností.

6.1 Návrh nového systému odměňování

V současné době se výše odměn určuje dle typu prodeje. Pokud se jedná o prodej nový, získá prodejce provizi v hodnotě 10 000 Kč za jeden prodaný kus zařízení. V případě opakovaného prodeje pak 5 000 Kč. Z rozhovorů vyplynulo, že tento systém obchodníky nemotivuje. Jednak proto, že není zohledňováno splnění stanoveného ročního plánu. Obchodníci, kteří plánu dosáhnou, nezískají žádný bonus navíc. Dále také nepřihlídnutím k výši tržeb za prodané tiskárny pro účely stanovení provize. Problém spatřuji v možnosti odchodu obchodníků s vysokým prodejem tiskáren z důvodu jejich demotivace. Firma by se měla snažit udržet tyto obchodní zástupce v zaměstnavatelském poměru, neboť v opačném případě přijde při jejich odchodu také o řadu získaných zkušeností. V odstavcích níže popisuji nový navrhovaný systém odměňování prodejních sil v Print Systém s. r. o.

Společnost si na rok 2011 stanovila plán, kterého chce dosáhnout a od kterého se budou odvíjet požadavky na jednotlivé obchodníky. Vedení vycházelo pro stanovení nového plánu na rok 2011 z tržeb a z počtu prodaných zařízení v roce předcházejícím a z firemní strategie, která má za cíl dosáhnout zisku a zvýšit podíl na trhu. Společnost má zájem o zvýšení podílu, neboť ten souvisí také se zvýšením tržeb v budoucnu. Každé prodané zařízení totiž generuje další tržby, které souvisejí s prodaným spotřebním materiálem nezbytným pro provoz tiskáren a také tržby za servisní činnost a náhradní díly, které se provozem opotřebovávají. Na základě těchto cílů byl stanoven plán zvýšit tržby o 15 %. Jejich plánovaná výše je 15 790 656 Kč. Dále si společnost stanovila cíl zvýšit v roce 2011 počet prodaných tiskáren na 85 kusů.

Aby byl nový systém odměňování spravedlivý, navrhuji neaplikovat plán plošně, nýbrž zohlednit charakteristiku každé oblasti danou počtem potenciálních firem a počtem stávajících zákazníků. Podrobnější údaje zachycuje tabulka č. 6.1. Pro stanovení počtu potenciálních společností jsem vycházela z databázi Českého statistického úřadu. Jsou dány počtem právnických osob, které se nacházejí v příslušných krajích spadajících do území daného prodejce. Stávající počet zákazníků v každé oblasti jsem získala z interních materiálů společnosti. Na základě zjištěných údajů jsem si vypočetla procentuální potenciál pro oba typy zákazníků u každého prodejce.

Plánované tržby na rok 2011 ve výši 15 790 656 Kč navrhuji rozdělit následovně, 80 % tržeb získat prodejem tiskáren stávajícím zákazníkům a 20 % zákazníkům novým. Při dělení procent jsem zohlednila údaje z roku 2010, kdy 95 % tiskáren (tj. 70 kusů) bylo prodáno stávajícím zákazníkům a jen 5 % zařízení (tj. 4 kusy) si koupili noví zákazníci. Plánovaných 20 % tržeb od potenciálních zákazníků, ve výši 3 158 131 Kč, jsem rozdělila mezi jednotlivé obchodníky podle procentuálních podílů. Nejvíce, 40 % potenciálních zákazníků, se nachází v oblasti obchodníka E, výše plánovaných tržeb dosahuje přes 1 200 000 Kč. Zbylých 80 % jsem stejným způsobem rozdělila mezi jednotlivé prodejce u stávajících zákazníků. Na plánovaných tržbách pro rok 2011 se bude obchodník A podílet 28 %, obchodník B 20 %, obchodník C 18 %, obchodník D 19 % a obchodník E 15 %. Z celkově naplánovaných 85 ks tiskáren by měl v roce 2011 prodat obchodní zástupce A 24 ks, obchodní zástupce B 17 ks, obchodní zástupce C 15 ks, obchodní zástupce D 16 ks a obchodní zástupce E 13 ks.

Navrhuji obchodníky odměňovat podle počtu prodaných kusů zařízení a rovněž dle dosažené výše tržeb. Pro odměňování využiji podílové mzdy s garantovaným základem. Základ ponechám ve výši 20 000 Kč, neboť jej považuji za relevantní. V plánu na rok 2011 si vedení v souvislosti s odměňováním vyčlenilo částku ve výši 1 074 985 Kč, která vychází z plánovaných tržeb v daném roce, nákladů na prodané zboží a dalších variabilních nákladů souvisejících s prodejem zboží. Provizi v rámci podílové formy mzdy jsem upravila na 4 000 Kč za prodaný kus. Pokud obchodní zástupce prodá více tiskáren, než stanovuje plán, získá za každý další kus provizi ve výši 6 000 Kč.

Tímto nastaveným způsobem odměňování bude rozlišeno odměňování úspěšných obchodníků, kteří plánu dosáhnou, od těch s menším výkonem prodeje. Bude tedy spravedlivější oproti stávajícímu systému odměňování. Zavedení tohoto návrhu si společnost

zároveň udrží loajalitu nejlepších obchodníků, o které by pravděpodobně při zachování stávajícího demotivujícího systému odměňování přišla. Předpokládám, že takto navržený systém bude zároveň obchodníky motivovat k vyšším výkonům.

Tabulka 6.1 Návrh plánu hodnocení prodejců

Sledovaný údaj	Obchodní zástupce A	Obchodní zástupce B	Obchodní zástupce C	Obchodní zástupce D	Obchodní zástupce E	Celkem
Průměrný počet podniků	98 333	124 054	118 633	72 940	272 471	686 431
Počet stávajících zákazníků	1 593	1 050	906	1 095	479	5 123
Procento potenciálních zákazníků	14 %	18 %	17 %	11 %	40 %	100 %
Procento stávajících zákazníků	31 %	21 %	18 %	21 %	9 %	100 %
Plán tržeb dle potenciálních zákazníků (v Kč)	442 138	568 464	536 882	347 394	1 263 253	3 158 131
Plán tržeb dle stávajících zákazníků (v Kč)	3 916 083	2 652 830	2 273 855	2 652 830	1 136 927	12 632 525
Celkem plán tržeb (Kč)	4 358 221	3 221 294	2 810 737	3 000 224	2 400 180	15 790 656
Procento na celkových plánovaných tržbách	28 %	20 %	18 %	19 %	15 %	100 %
Plán prodaných zařízení (v ks)	24	17	15	16	13	85

Firma dále vyplatí obchodníkům bonus v souvislosti s dosažením naplánované výše tržeb. Celková velikost bonusu je pro rok 2011, při vyplácení provize ve výši 4 000 Kč/ks, stanovena na 734 985 Kč.

Pokud dosáhnou 100 % plánovaných tržeb, rozdělí se mezi obchodníky bonus ve výši 100 %, tj. 734 985 Kč. Příklady rozdělení výše bonusu pro jednotlivé obchodní zástupce při různé výši plnění plánovaných tržeb je uvedeno v tabulce č. 6.2 Bonus se bude odvíjet od procentuálního podílu jednotlivých obchodníků na celkově plánovaných tržbách. V případě, že prodejci dosáhnou jen 90 % svých naplánovaných tržeb, bude jim vyplacen bonus ve výši 70 %, tj. 514 490 Kč. Pokud budou tržby nižší, než 90 % bude se bonus postupně snižovat o 10 % až do dosažení minimální výše 50 % z plánovaných tržeb. Prodejci, kteří naplní plán tržeb méně, než 50 % bonus nezískají. Pokud tržby za prodané tiskárny překročí plán o 10 %, získají obchodní zástupci bonus ve výši 110 %, tj. 808 484 Kč.

Tabulka 6.2 Rozdělení bonusu mezi obchodníky dle procenta plnění plánovaných tržeb (v Kč)

Procento plánovaných tržeb	Obchodní zástupce A	Obchodní zástupce B	Obchodní zástupce C	Obchodní zástupce D	Obchodní zástupce E	Celková výše bonusu
90 %	144 057	102 898	92 608	97 753	77 174	514 490
100 %	205 796	146 997	132 297	139 647	110 248	734 985
110 %	226 375	161 697	145 527	153 612	121 273	808 484

Tento způsob hodnocení umožňuje obchodníkům, aby se sami zapojili do ovlivňování výše svého bonusu. Lze usuzovat, že takto nastavený systém přiměje obchodní zástupce k prodeji také dražších technologií pro průmyslové značení výrobků než jen těch low-endových, což bude doprovázeno zvýšením tržeb společnosti a povede k pečlivějšímu zvážení poskytování slev na nabízená zařízení.

Mnou navržený systém odměňování neobsahuje veškeré podněty, jež vyplynuly z rozhovorů s obchodními zástupci. Vysvětlím nyní důvod svého rozhodnutí.

Při výpočtu provizí či bonusů nebyl zohledněn typ prodaných tiskáren. Vycházela jsem ze zkušeností, že zákazníci nakupují nejvíce dva druhy technologií, nemělo by tedy význam začlenit tento faktor do připravovaného systému odměňování. Navíc jsou jednotlivé druhy technologií odlišeny i výší ceny. K tomuto činiteli je již v rámci odměňování přihlíženo. Prodejci během strukturovaného rozhovoru rovněž navrhovali, aby byl zohledněn počet prodaných kusů tiskáren v rámci jedné investice zákazníka. Tato skutečnost se však projeví v počtu prodaných zařízení a ve výši tržeb, které ovlivní plán prodeje. Na základě plnění plánu prodeje bude obchodníkům vyplácen bonus. Nově navržený systém již tedy hodnotí množství prodaných zařízení. Dále obchodní zástupci navrhovali, aby byli odměňováni na základě velikosti obrátu ze spotřebního materiálu. Tento požadavek jsem dlouho zvažovala a nakonec jsem se rozhodla nezahrnout jej do systému. Hlavním důvodem je skutečnost, že obchodník se přímo nepodílí na prodeji spotřebního materiálu, nemůže tedy velikost obrátu zákazníků ovlivnit. Podle mého názoru tedy není vhodné zohlednit obrát v systému odměňování prodejců. Obchodníci chtěli také ocenit obchodního zástupce s nejvyšším počtem prodaných zařízení za daný rok. Systém prozatím o tomto ohodnocení neuvažuje. Vedení společnosti bych doporučila, aby zvážilo formu této odměny až na základě otestování navrženého systému, který představuje základní pravidla nového odměňování obchodních sil. Systém může být následně upravován dle požadavků managementu společnosti.

Samotnému zavedení nového systému odměňování ve společnosti by mělo předcházet období jeho testování. Navrhují, aby k otestování došlo ve 3. čtvrtletí roku 2011, během kterého by se zjistilo, jak je systém schopen uplatnit se v reálném fungování společnosti. Popřípadě by po tomto období mohlo dojít k jeho doladění. Společnost bude mít na vyzkoušení navrhovaného systému odměňování dostatečnou dobu. Plně by jej mohla začít využívat od roku 2012.

6.1.1 Praktický výpočet odměňování obchodních zástupců dle nového systému za 3. čtvrtletí roku 2011

Pro simulaci navrhovaného systému odměňování v praxi propočítám odměny pro dva obchodní zástupce za období 3. čtvrtletí roku 2011.

Předpokládám, že obchodní zástupce A prodal ve 3. čtvrtletí 10 kusů tiskáren, tímto překročil stanovený čtvrtletní plán o 4 kusy zařízení. Zároveň naplnil 100 % plánovaných tržeb. Propočet odměny pro tohoto prodejce dle uvedených podmínek prodeje uvádí tabulka č. 6.3 níže.

Tabulka 6.3 Propočet odměny obchodníka A za 3. čtvrtletí 2011

Obchodník A	
Počet prodaných zařízení (v ks)	10
Splnění plánu tržeb (v %)	100
Provize za 1. čtvrtletí (v Kč)	48 000
Bonus za 1. čtvrtletí (v Kč)	51 449
Celková částka vyplacená na odměnách (v Kč)	99 449
Garantovaný základ mzdy (v Kč)	60 000
Celková odměna obchodníka (v Kč)	159 449

Nyní budu předpokládat, že obchodník E prodal ve 3. čtvrtletí 3 kusy zařízení, tímto dosáhl stanoveného plánu prodeje. Avšak tyto 3 kusy prodal za nižší cenu, takže dosáhl pouze 80 % plánovaných tržeb. Výpočet odměny prodejce E podle těchto předpokladů je zobrazen v tabulce č. 6.4.

Tabulka 6.4 Propočet odměny obchodníka E za 3. čtvrtletí 2011

Obchodník E	
Počet prodaných zařízení (v ks)	3
Splnění plánu tržeb (v %)	80
Provize za 1. čtvrtletí (v Kč)	12 000
Bonus za 1. čtvrtletí (v Kč)	16 537
Celková částka vyplacená na odměnách (v Kč)	28 537
Garantovaný základ mzdy (v Kč)	60 000
Celková odměna obchodníka (v Kč)	88 537

6.2 Hodnocení a kontrola

V současné době plní funkci manažera prodejního týmu majitel společnosti. Jeho vytíženost je však podnětem pro mé další doporučení avizované společnosti Print Systém s. r. o. Navrhuji zaměstnat manažera obchodních zástupců, který se bude naplno věnovat jejich řízení, motivaci, řešení každodenních problémů i monitorování jejich aktivit.

Doporučuji společnosti, aby manažer prodejního oddělení pravidelně konal porady, tyto bych konala čtvrtletně a spojila bych je zároveň s vyhodnocením prodejního plánu a odměňováním obchodníků. V rámci porad by vedoucí obchodního oddělení měl věnovat pozornost především individuálnímu hodnocení obchodníků, na základě kterého by poté mohl rozvíjet osobní dovednosti prodejců a jejich pracovní přístup. Hodnocení by probíhalo formou individuálních rozhovorů, dle předem stanovených kritérií. Manažer by využil jednoduchého formuláře, jeho ukázka je zobrazena v obrázku č. 6.1.

Vedoucí prodeje by jednotlivé faktory probral společně s obchodníkem, od kterého by chtěl, aby se sám ohodnotil. Rozvinula by se na toto téma diskuze, v níž by prodejce obhajoval názor na svůj pracovní výkon. Výsledkem by bylo finální ohodnocení všech kritérií manažerem. Cílem individuální evaluace by bylo najít opatření, která povedou ke zlepšení výkonu prodejce a zdokonalení prodejních dovedností. Obchodnímu zástupci může být ze strany vedoucího pracovníka navrhnutá účast na školení obchodních dovedností, na školení vyjednávacích schopností, může mu být poskytnuta pomoc v jednotlivých oblastech prodejní činnosti, odborný dozor apod. Na závěr individuálního pohovoru by manažer společně s obchodníkem sepsal dohodu, v níž by definovali cíle s pevně stanovenými termíny, které dále budou sloužit pro kontrolu jejich plnění a zhodnocení pokroku.

Obrázek 6.1 Příklad hodnotícího formuláře

Jméno a příjmení:					
Datum:					
Období hodnocení:					
Kritérium hodnocení pracovního výkonu	Stupeň hodnocení pracovního výkonu*				
	1	2	3	4	5
Postoj k práci	1	2	3	4	5
Péče o zevnějšek	1	2	3	4	5
Dosahování cílů	1	2	3	4	5
Technika prodeje	1	2	3	4	5
Iniciativa	1	2	3	4	5
Péče o zákazníky	1	2	3	4	5
Prohlubování odborných znalostí	1	2	3	4	5
Povědomí o konkurenci	1	2	3	4	5
Záruka uzavření smlouvy	1	2	3	4	5
<p>*Stupeň 1 znamená výborný pracovní výkon, 2 – velmi dobrý, 3 – dobrý, 4 - podprůměrný, 5 - nedostatečný</p>					
Poznámky hodnotitele:					

Zdroj: [4], autorem upraveno


V současném systému odměňování není zohledněno úsilí obchodníků ani snaha o budování vztahů se zákazníky. Mým dalším návrhem je proto zavedení hodnocení prodejců na základě spokojenosti zákazníků. Toto vyhodnocení bych provedla pomocí krátkého dotazníku, který by prostřednictvím emailu zasílalo obchodní oddělení zákazníkům, s nimiž prodejce jednal.

Dotazník bych doporučila posílat po uskutečnění prodeje, např. do 14 dnů od uzavření kupní smlouvy. Neboť v období od přijetí objednávky do vystavení kupní smlouvy mohou mít zákazníci další požadavky, které bude muset obchodník řešit a tyto mohou jeho hodnocení výrazně ovlivnit. Získané odpovědi by vyhodnocoval manažer prodeje s vedením společnosti a na základě této zpětné vazby by byla přijata vhodná opatření.

Doporučila bych, aby dotazník obsahoval přibližně deset otázek týkajících se spokojenosti se schopnostmi prodejce vyřešit problém zákazníka a navrhnout odpovídající řešení, dále spokojenosti s jednáním obchodníka, jeho znalostmi, s komunikací,

s dodržováním slibů, s rychlostí reakce na potřeby zákazníka, s prezentací nabídky a dalším. Obrázek č. 6.2 ukazuje možnou podobu dotazníku.

Obrázek 6.2 Dotazník spokojenosti zákazníka



Print Systém s.r.o.

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Vážení zákazníci a obchodní partneři,
cílem společnosti Print Systém s.r.o. je poskytovat výrobky a služby nejvyšší kvality, je proto důležité znát názor našich zákazníků.

Společnost Print Systém s.r.o. reprezentují obchodní zástupci. Abychom mohli i nadále zvyšovat jejich odbornost a dovednosti, chtěli bychom Vás tímto požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku a jeho zpětné zaslání na naši emailovou adresu obchod@print-system.cz.

Děkujeme za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku. Získané údaje budou sloužit pouze pro interní potřebu společnosti Print Systém s.r.o. a nebudou poskytnuty třetím stranám.

Těšíme se na další spolupráci a jsme s pozdravem

Petra Nováková
Obchodní oddělení

Petřkovická 197
710 00 OSTRAVA

Tel: +420 596 252 269
Fax: +420 596 252 316
E-mail: obchod@print-system.cz

Zákazník, název společnosti:		
Adresa:		
Jméno a funkce hodnotitele:		
Jméno hodnoceného obchodního zástupce:		Datum:

Vaše hodnocení

Vyberte hodnotu ze stupnice 1 až 5 (1 = rozhodně ano, 5 = rozhodně ne)

1.

Prezentace produktového portfolia společnosti Print Systém s.r.o.
Byli jste spokojeni s prezentací obchodního zástupce?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2.

Odborné znalosti obchodního zástupce Print Systém s.r.o.
Získali jste jasné, srozumitelné informace?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3.

Navržení řešení
Navrhnul obchodní zástupce řešení odpovídající Vašemu problému se značením výrobků?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4.

Komunikace a jednání se zákazníkem
Jste spokojeni s komunikací a jednáním obchodního zástupce?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5.

Reakce na Vaše požadavky a připomínky
Vyhovuje Vám rychlost reakce ze strany obchodního zástupce na Vaše požadavky a připomínky?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6.

Plnění dohodnutých termínů
Jste spokojeni s plněním dohodnutých termínů ze strany obchodního zástupce?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7.

Zájem o zákazníka, vstřícnost
Jste spokojeni s přístupem našeho obchodního zástupce?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8.

Četnost a pravidelnost návštěv obchodního zástupce
Vyhovuje Vám četnost návštěv obchodního zástupce?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Připomínky a návrhy:

Dále bych vedení společnosti doporučila, aby vedoucí prodejců využil pro odměňování svých podřízených v souvislosti se spokojeností zákazníků nepeněžitých forem motivace, jakými jsou příspěvky formou poukázek na jazykové vzdělávání, sportovní aktivity či ošatné. Tento způsob motivování zaměstnanců by pro firmu byl administrativně nenáročný. Print Systém s. r. o. využívá jídelní kupóny Chéque Déjeuner, doporučuji proto využít kupónů od stejné firmy. Chéque Déjeuner poskytuje poukázky na dovolenou a volnočasové aktivity v oblasti sportu, zdraví, kultury i vzdělávání. Zároveň nabízí zaměstnavatelům dárkové kupony Cadhoc, které akceptuje řada společností, např. Baťa, Tesco, C&A, OP Prostějov ad. Příklady firem jsou uvedeny v příloze č. 5 a 6. Ukázky kupónů zobrazuje příloha č. 4.

Po zavedení těchto nefinančních stimulů by tedy byl odměňován nejen výkon posuzovaný na základě kvantitativních měřítek, ale také kvalita odváděné práce obchodních zástupců, vyjádřená celkovým přístupem k zaměstnání.

7 ZÁVĚR

Každá obchodní společnost, která je závislá svou existencí především na prodejních silách, by měla mít zaveden kvalitní a motivující systém hodnocení. Odměny mohou mít formu finanční, která má na zaměstnance působit jako stimul k lepším výkonům, tak také nehmotnou, jež se snaží práci prodejce zatraktivnit a především posílit jeho loajalitu k zaměstnavateli.

V diplomové práci se zabývám problematikou řízení prodeje, zaměřila jsem se především na oblast odměňování obchodníků. V teoretické části se věnuji požadavkům, kladeným na obchodní zástupce a kompetencím manažera obchodního oddělení, který má na starosti jeho řízení. Dále podrobněji popisuji strukturu obchodních sil, nábor nových zaměstnanců na pozici prodejců, jejich kontrolu, hodnocení a v neposlední řadě také odměňování. Analytickou část jsem poté zaměřila na seznámení se s profesí obchodního zástupce pracujícího pro společnost Print Systém s. r. o. Charakterizuji nejen náplň práce prodejce, ale také vybavení, které je pro tuto profesi nezbytné a detailněji líčím pravidla, podle kterých se ve společnosti řídí stávající systém odměňování prodejních sil.

Ke zpracování analýzy jsem mimo interních materiálů rovněž využila praktické zkušenosti týkající se fungování uvedené společnosti a polostrukturovaného rozhovoru, kterým jsem oslovila obchodní zástupce i majitele firmy.

Součástí praktické části je zhodnocení současného systému odměňování samotnými obchodními zástupci a majitelem společnosti. Podnět k provedení tohoto výzkumu ve společnosti vzešel od vedení. To si uvědomuje, že nastavená pravidla hodnocení již neodpovídají situaci ve firmě. Považuje je za nevyhovující a mělo by tedy zájem o uskutečnění kroků, které by vedly k zefektivnění odměňování, výraznější motivaci zaměstnanců a celkově lepším výsledkům prodeje. Pocity managementu společnosti se potvrdily během provedeného rozhovoru s obchodníky. Z jejich odpovědí jsem zjistila, že nejsou dostatečně motivováni k vyšším výkonům, jsou nespokojeni s hodnocením své práce a nastavením provizí.

Mým cílem bylo, na základě získaných informací, navrhnout určitá doporučení, která by měla managementu společnosti poskytnout podněty pro zvážení a následně postupné zavádění nového systému hodnocení obchodních sil do každodenního chodu společnosti. Mezi návrhy zaznělo např., aby podílová část mzdy byla vázaná na objem prodaných kusů,

ale také na výši prodejní ceny. Obchodníci by tak byli více zapojeni do rozhodování o výši svých provizí, byli by více motivováni k prodeji. Další podstatnou doporučenou změnou v zavedeném odměňování bylo zaměstnání manažera prodejců, který by se postaral o jejich řízení, motivaci, informovanost a také osobní rozvoj. Navrhla jsem rovněž, aby docházelo k motivaci obchodníků formou hodnocení kvalitativních měřítek jejich práce samotným vedoucím obchodu prostřednictvím individuálních pohovorů a stanovování cílů, ale také ze strany zákazníků formou zasílání dotazníků.

Věřím, že majitel zváží předložené návrhy a doporučení a bude se snažit využít maximum ze získaných poznatků, které pomohou zefektivnit současný systém odměňování, povedou k motivaci obchodních zástupců a především k lepším výsledkům v prodeji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

A. KNIHY

- [1] BERRY, W.; COLE, J. *Don't Stuff Up the Sale: The Definitive Guide to the Sales Process*. 1st ed. Brighton: Future Dream Express, 2008. 314 s. ISBN 978-0-9805037-0-8.
- [2] DARMON, R. Y. *Leading the sales force: a dynamic management process*. 1st ed. New York: Cambridge University Press, 2007. 381 s. ISBN 978-0-521-84834-3.
- [3] DENNY, R. *Prodejem k vítězství: "Nejlepší kniha o prodeji, jaká kdy byla napsána"* Přel. P. Míša. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2009. 192 s. ISBN 978-80-251-2505-2.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 206 s. ISBN 978-80-247-3511-5.
- [6] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [7] JOBBER, D.; LANCASTER G. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 432 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [8] KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [10] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [11] LYKOVÁ J. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 199 s. ISBN 80-247-0205-3.

- [12] MELDRUM, M.; MCDONALD, M. *Marketing in a nutshell: key concepts for non-specialists*. 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. 320 s. ISBN 978-0-7506-8133-9.
- [13] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [14] PRAŽSKÁ, L.; JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
- [15] TRACY, B. *Jak mnohem lépe prodávat: praxí ověřený systém metod a technik prodeje používaný nejlepšími obchodníky*. Brno: Computer Press, 2008. 325 s. ISBN 978-80-251-1467-4.
- [16] VEBER, J.; SRPOVÁ, J a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualiz. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [17] VIEIRA, W. *The new professional salesman: meeting challenges in the 21st century*. 1st ed. London: Sage publications Ltd, 2008. 152 s. ISBN 978-81-7829-892-4.

B. PERIODIKA

- [18] Bottling Printing – kvalita v průmyslovém značení a dotisku aktuálních dat na výrobky přímo ve výrobním procesu. *Svět balení*. 2010, č. 1, s. 23. ISSN 1212-7809.
- [19] Model prodejních kompetencí. *Moderní řízení*. 2005. ISSN 1213-7693. Dostupný z WWW:
<http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article%5bid%5d=16626360&article%5barea_id%5d=10000515>
- [20] RICHTR, Jiří. Bohemia znak, aneb značení na míru. *Packaging*. 2010, roč. 14, č. 3-4, s. 24-25. ISSN 1211-9202.
- [21] Unicode systémy a technologie čárového kódu. *GSI Czech Republic*. 2010, č. 37, s. 9.
- [22] ŽIŽKOVÁ, Jana. Značení informuje, chrání i zdobí. *Svět balení*. 2010, č. 5, s. 14-15. ISSN 1212-7809.

C. INTERNETOVÉ ZDROJE

- [23] <<http://www.finance.cz/ekonomika/ceny/cpi/>>. (10. 11. 2010)
- [24] <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc071210.doc>>. (10. 11. 2010)
- [25] <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>>. (19. 11. 2010)
- [26] <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby121310.doc>>. (28. 2. 2011)
- [27] <http://www.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/publ/4001-10-1__az_3__ctvrtleti_2010>. (28. 2. 2011)
- [28] <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>>. (28. 2. 2011)
- [29] <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp120910.doc>>. (26. 3. 2011)
- [30] <<http://www.mpo.cz/dokument76395.html>>. (26. 3. 2011)
- [31] <<http://www.mpo.cz/dokument85038.html>>. (26. 3. 2011)
- [32] <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpru110810.doc>>. (26. 3. 2011)
- [33] <<http://kurzy.finance.cz/meny/>>. (28. 2. 2011)
- [34] <<http://zpravy.kurzy.cz/247267-cr-spotrebitelske-ceny-v-zari-poklesly-o-0-3-m-m/>>. (28. 2. 2011)
- [35] <<http://www.seky.cz/>>. (10. 4. 2011)

D. JINÉ

- [36] Interní materiály společnosti Print Systém s. r. o.

SEZNAM ZKRATEK

Aj.	a jiné
Apod.	a podobně
A.s.	akciová společnost
Atd.	a tak dále
Bc.	bakalář
Cca	přibližně
Csc.	kandidát věd
Czk	česká koruna
Č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EUR	euro
ES	Evropské společenství
Ing.	inženýr
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
Km	kilometr
Ks	kus
Mil.	milión
Např.	například
OEM	výrobce zařízení
PR	public relations
Popř.	popřípadě
Sb.	sbírky
S. p.	státní podnik
S. r. o.	společnost s ručením omezeným
Tj.	to je
TTR	termotransferový
Tzn.	to znamená
%	procento

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....
Bc. Monika Stránská

Adresa trvalého pobytu studenta:

Sokolská třída 42, Ostrava-Moravská Ostrava, 702 00, Česká republika

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 Ukázky tisku technologií průmyslových tiskáren
- Příloha č. 2 Záznamový arch
- Příloha č. 3 Formulář pro hodnocení obchodních zástupců
- Příloha č. 4 Ukázky kupónů Chéque Déjeuner
- Příloha č. 5 Společnosti, u kterých lze uplatnit UNIŠEK
- Příloha č. 6 Společnosti, u kterých lze uplatnit dárkové kupóny

Příloha 1 Ukázky tisku průmyslových tiskáren

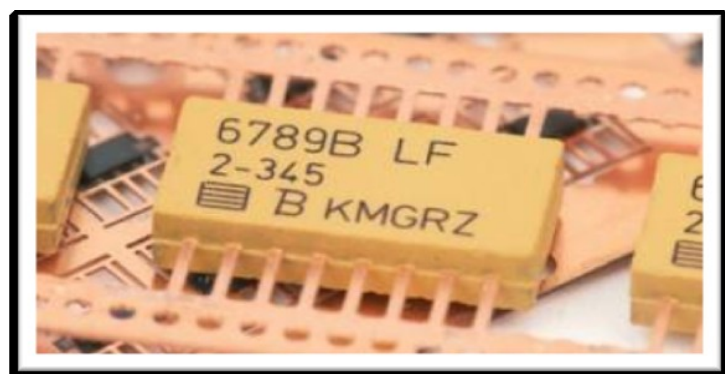
Inkoustové tiskárny



Termotransferové tiskárny



Laserové tiskárny



Zdroj [36], autorem upraveno

ZÁZNAMOVÝ ARCH

č. 1

DATUM:

1. Je podle Vašeho názoru současný systém hodnocení dostatečně spravedlivý? Myslím tím, zda je podle Vás odměňováno skutečné úsilí obchodních zástupců, které pro získání zákazníka vynakládají?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Působí dle Vašeho názoru současný systém dostatečně motivačně?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.1. Pokud ano, vysvětlíte jak?

.....

.....

.....

2.2. Pokud ne, proč myslíte, čím to je?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Máte k systému odměňování nějaké výhrady?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.1. Pokud ano, jaké to jsou?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Uvítal(a) byste změnu v systému odměňování?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.1. Pokud ano, jaké změny byste navrhoval(a)?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. V čem by měl být nový systém jiný?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Příloha 3**Formulář pro hodnocení obchodních zástupců**

Ukazatel	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4
Čistý prodej				
Hrubý zisk				
Výdaje na prodej				
Počet návštěv				
Náklady na návštěvu				
Průměrný počet zákazníků				
Počet nových zákazníků				
Průměrný prodej na jednoho zákazníka				
Průměrný hrubý zisk na zákazníka				

Zdroj [11], autorem upraveno

Příloha 4 Ukázky kupónů Chèque Déjeuner



Zdroj: [35], autorem upraveno

Příloha 5 Společnosti, u kterých lze uplatnit UNIŠEK



Poukázky UNIŠEK lze uplatnit například v následujících řetězcích:



Zdroj: [35], autorem upraveno



Dárkové kupony CADHOC lze uplatnit například v následujících řetězcích:



Zdroj: [35], autorem upraveno